

Hakcipta © tesis ini adalah milik pengarang dan/atau pemilik hakcipta lain. Salinan boleh dimuat turun untuk kegunaan penyelidikan bukan komersil ataupun pembelajaran individu tanpa kebenaran terlebih dahulu ataupun caj. Tesis ini tidak boleh dihasilkan semula ataupun dipetik secara menyeluruh tanpa memperolehi kebenaran bertulis daripada pemilik hakcipta. Kandungannya tidak boleh diubah dalam format lain tanpa kebenaran rasmi pemilik hakcipta.



**ORIENTASI PASARAN: KOMPETENSI
KEUSAHAWANAN DAN PRESTASI PKS DI MALAYSIA**



**DOKTOR PENTADBIRAN PERNIAGAAN
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
SEPTEMBER 2016**

**ORIENTASI PASARAN: KOMPETENSI KEUSAHAWANAN DAN
PRESTASI PKS DI MALAYSIA**

Oleh

MOHMAD AMIN BIN MAD IDRIS



UUM
Universiti Utara Malaysia

**Disertasi diserahkan kepada
Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business,
Universiti Utara Malaysia,
bagi memenuhi sebahagian syarat Ijazah Doktor Pentadbiran Perniagaan**

KEBENARAN MENGGUNA

Dalam mempersembahkan disertasi ini sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan ijazah pasca daripada Universiti Utara Malaysia (UUM), saya dengan ini bersetuju memberi kebenaran kepada Perpustakaan Sultanah Bahiyah Universiti Utara Malaysia mempamerkan tesis ini bagi tujuan rujukan. Saya juga bersetuju memberi kebenaran kepada penyelia saya atau Dekan Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business membuat salinan disertasi ini dalam apa bentuk sekali pun, samaada sepenuhnya, atau pun sebahagian daripadanya, bagi tujuan akademik. Saya faham bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau penggunaan disertasi saya ini yang sebahagian daripadanya adalah untuk keuntungan kewangan tidak akan dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya. Pengiktirafan perlu diberi kepada saya dan kepada UUM di dalam mana-mana penggunaan akademik yang mana dilakukan dari mana-mana bahan di dalam disertasi saya.

Permohonan untuk kebenaran menyalin atau untuk menggunakan bahan di dalam disertasi ini bagi tujuan lain sama ada sepenuhnya atau sebahagian daripadanya hendaklah dialamatkan kepada:



Dekan
Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman

ABSTRAK

Sumbangan perusahaan kecil dan sederhana (PKS) dalam pertumbuhan ekonomi dan sosial, serta menggalakkan persaingan di dalam pasaran di kalangan kebanyakan negara telah dikaji sepenuhnya. Bagaimanapun penemuan-penemuan tidak konsisten yang dilaporkan dalam literatur mencetuskan keperluan untuk menjalankan kajian-kajian seterusnya mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi PKS. Oleh itu, kajian ini direkabentuk untuk meneliti kesan langsung orientasi pasaran, kompetensi keusahawanan dan orientasi keusahawanan ke atas prestasi PKS di Malaysia. Kajian ini juga bertujuan menentukan peranan pengantara iaitu orientasi keusahawanan ke atas hubungan-hubungan di antara orientasi pasaran dengan prestasi PKS, dan di antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS. Rekabentuk tinjauan kuantitatif telah digunakan dan data telah dipungut daripada syarikat-syarikat PKS yang berdaftar dengan SME Corp. Kajian ini juga menggunakan teknik persampelan rawak bersistematik. Analisis statistik telah dijalankan untuk menguji hipotesis-hipotesis kajian dengan menggunakan perisian statistik *Statistical Package for the Social Sciences*. Dapatan kajian menunjukkan wujud hubungan signifikan dan positif di antara orientasi pasaran dengan prestasi, kompetensi keusahawanan dengan prestasi, dan orientasi keusahawanan dengan prestasi. Mengenai hubungan pengantaraan, dapatan juga menunjukkan bahawa orientasi keusahawanan mengantara hubungan di antara orientasi pasaran dengan prestasi, dan di antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi. Kajian ini menyumbang kepada literatur semasa tentang cara orientasi keusahawanan bertindak sebagai pengantara hubungan kedua-dua orientasi pasaran dan kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS khususnya dalam konteks Malaysia yang masih kekurangan bahan-bahan rujukannya. Selain itu, kajian ini mengemukakan satu strategi khusus tentang cara prestasi syarikat-syarikat PKS dapat ditingkatkan. Kajian ini dirumuskan dengan perbincangan-perbincangan berhubung implikasi teoretikal dan pengurusan, batasan kajian serta cadangan-cadangan untuk kajian masa hadapan.

Kata kunci: perusahaan kecil dan sederhana, orientasi pasaran, kompetensi keusahawanan, orientasi keusahawanan, prestasi

ABSTRACT

The contribution of the small and medium enterprises (SMEs) in economic and social growth and promoting competitiveness among most nations has been well researched. However, the inconsistencies of findings reported in the literature triggered the need to further research on the factors affecting SME performance. Therefore, this study was designed to examine the direct effect of market orientation, entrepreneurial competencies and entrepreneurial orientation on SME performance in Malaysia. The study also aimed to determine the mediating role of entrepreneurial orientation on the relationship between market orientation and performance, and between entrepreneurial competencies and performance. A quantitative survey design was adopted, and data were collected from the SMEs registered with the SME Corp. The study also employed a systematic random sampling technique. Statistical analysis has been carried out to test the study hypotheses using Statistical Package for the Social Sciences. The findings indicated that significant and positive relationship exists between market orientation and performance, entrepreneurial competencies and performance, and between entrepreneurial orientation and performance. On the mediation relationship, the findings also revealed that entrepreneurial orientation mediate the relationships between market orientation and performance, and between entrepreneurial competencies and performance. This study contributes mainly to the current literature on how entrepreneurial orientation mediate both market orientation and entrepreneurial competencies and SME performance relationships especially in the Malaysian context where similar studies are generally scarce. Moreover the study specifies a strategy on how to improve the performance of the SMEs. The study concluded with a discussion of the theoretical and managerial implications, the limitations as well as suggestions for future research.

Keywords: small and medium enterprises, market orientation, entrepreneurial competencies, entrepreneurial orientation, performance

PENGHARGAAN

Saya amat bersyukur ke hadrat Allah subhanu wataala kerana dengan limpah kurnianya telah memberi saya kekuatan, kecekalan dan ketabahan untuk menyiapkan tesis ini. Jutaan terima kasih kepada penyelia saya Profesor Dr. Rosli Mahmood yang telah memberi panduan dan dorongan sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Saya juga ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada pemilik-pemilik perniagaan PKS yang sudi untuk memberi kerjasama dengan menjawab soalan-soalan yang disediakan. Tanpa sokongan dan kerjasama daripada mereka, tesis ini sudah pasti tidak akan dapat disempurnakan.

Memang ramai rakan-rakan akademik dan pentadbiran di UUM yang memberi sumbangan di dalam menyiapkan tesis ini. Biarlah saya mulakan dengan memberi ucapan terima kasih kepada Prof. Madya Dr. Nor Azila Bt Mohd Noor yang tidak jemu-jemu memberi semangat dan inspirasi kepada saya. Begitu juga dengan Prof. Madya Dr. Mohd Dan Bin Jantan, Prof. Madya Dr. Barudin Mohamed, Prof. Madya Dr. Juzhar B Jusoh, Prof. Madya Dr. Hasani Bin Dali, Prof. Ir. Dr. Che Sobri Bin Abdullah, Prof. Madya Dr. Ahmad Martadha B Mohamed, Prof. Madya Dr. Sobri Don, Prof. Madya Dr. Mustakim Bin Melan, Dr. Shuhymee Bin Ahmad, , Prof. Madya Dr. Fauziah Hanim Bt Fadzil dan rakan-rakan pentadbiran dalam UUM yang sentiasa bertanya dan memberi semangat untuk saya menyempurnakan disertasi saya. Hanya Allah jua yang dapat membalas sumbangan anda semua.

Akhir sekali, terima kasih yang tidak terhingga kepada isteri saya Dr. Mohayazeedah Aine yang amat saya cintai, yang begitu sabar menunggu dan sering ditinggalkan berseorangan, serta anak-anak kesayangan saya Nety, Nur Arina, Dr. Nur Aminah, Muhammad Husaini, dan Imran Haqem kerana memahami keadaan.

Mohmad Amin Bin Mad Idris

KANDUNGAN

Perakuan Kerja Tesis	iii
Kebenaran Mengguna	v
Abstrak	vi
Abstract	vii
Penghargaan	viii
Jadual Kandungan	ix
Senarai Jadual	xiii
Senarai Rajah	xiv
Senarai Singkatan	xv

BAB 1: PENGENALAN

1.1	Latar Belakang Kajian	1
1.2	Pernyataan Masalah	5
1.3	Persoalan Kajian	13
1.4	Objektif Kajian	13
1.5	Skop Kajian	14
1.6	Signifikan Kajian	15
1.7	Definisi Istilah	17
	1.7.1 Prestasi	17
	1.7.2 Orientasi Pasaran	17
	1.7.3 Kompetensi Keusahawanan	18
	1.7.4 Orientasi Keusahawanan	19
	1.7.5 Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS)	19
1.8	Organisasi Disertasi	20

BAB 2: SOROTAN KARYA

2.1	Pengenalan	22
2.2	Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) di Malaysia	23
2.2.1	Defini PKS	25
2.2.2	Pembangunan PKS di Malaysia	27
2.3	Konsep Keusahawanan dan Usahawan	29
2.4	Prestasi	40
2.5	Orientasi Pasaran	49
2.6	Kompetensi Keusahawanan	69
2.7	Orientasi Keusahawanan	75
2.7.1	Inovasi	80
2.7.2	Pengambilan Risiko	81
2.7.3	Proaktif	82
2.6.4	Perbandingan Satu Dimensi dan Pelbagai Dimensi	76
2.8	Orientasi Pasaran dan Prestasi PKS	84
2.9	Kompetensi Keusahawanan dan Prestasi PKS	87
2.10	Orientasi Keusahawanan dan Prestasi PKS	88
2.11	Orientasi Keusahawanan Sebagai Variabel Pengantara	90
2.12	Teori Asas Kajian	91
2.13	Kerangka Kajian	94
2.14	Ringkasan Bab	94

BAB 3: METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pengenalan	96
3.2	Rekabentuk Kajian	96
3.3	Populasi dan Persampelan	98
3.4	Rekabentuk Soal Selidik	99
3.5	Instrumentasi	101
3.6	Ujian Rintis	104

3.7	Analisis Data	106
3.8	Ringkasan Bab	108

BAB 4: DAPATAN KAJIAN

4.1	Pengenalan	109
4.2	Kadar Respon	110
4.3	Profil Responden	110
4.4	Pembersihan Data	114
4.4.1	Mengesan Data Hilang	114
4.4.2	Data Terpencil	115
4.4.3	Ujian Normaliti	117
4.4.4	Ujian Kelinearan	119
4.4.5	Multikolineariti	121
4.5	Analisis Data	122
4.5.1	Pengujian Analisis Faktor	122
4.5.2	Analisis Statistik Deskriptif	125
4.5.3	Pengujian Analisis Laluan	126
4.6	Pengujian Hipotesis	129
4.6.1	Hipotesis Pertama	129
4.6.2	Hipotesis Kedua	129
4.6.3	Hipotesis Ketiga	130
4.6.4	Hipotesis Keempat dan Kelima	131
4.7	Rumusan Bab	132

BAB 5: PERBINCANGAN DAN RUMUSAN

5.1	Pengenalan	134
5.2	Dapatan Kajian	134
5.3	Perbincangan	138
5.3.1	Hubungan antara Orientasi Pasaran dengan Prestasi PKS	

	di Malaysia	139
5.3.2	Hubungan antara Kompetensi Keusahawanan dengan Prestasi PKS di Malaysia	140
5.3.3	Hubungan antara Orientasi Keusahawanan dengan Prestasi PKS di Malaysia	141
5.3.4	Orientasi Keusahawanan Sebagai Pengantara antara Orientasi Pasaran dengan Prestasi PKS di Malaysia	142
5.3.5	Orientasi Keusahawanan sebagai Pengantara antara Kompetensi Keusahawanan dengan Prestasi PKS di Malaysia	142
5.4	Implikasi Kajian	143
5.4.1	Pendekatan Pendidikan, Latihan dan Pembangunan Keusahawanan Yang Lebih Kreatif dan Terfokus	144
5.4.2	Penerapan Melalui Media Massa	150
5.4.3	Program-program Agensi Sokongan	150
5.5	Cadangan Kajian akan Datang	151
5.6	Kesimpulan	152
RUJUKAN		157

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1:	Soal-selidik Kajian	220
Lampiran 2:	Ujian Kesahan dan Kebolehpercayaan	226
Lampiran 3:	Analisis Faktor sebelum Analisis Inferensi	229
Lampiran 4:	Analisis Faktor untuk Analisis Inferensi	233
Lampiran 5:	Uji Lineariti	237
Lampiran 6:	Output Analisis Regresi	238

SENARAI JADUAL

Jadual 1.1	Bilangan firma mengikut sektor.
Jadual 1.2	Bilangan PKS mengikut negeri.
Jadual 1.3	Sumbangan KDNK PKS kepada keseluruhan KDNK mengikut aktiviti ekonomi utama (peratus).
Jadual 1.4	Definisi PKS berdasarkan Majlis Perkembangan PKS Negara.
Jadual 2.1	Pengukuran orientasi pasaran versi MKTOR.
Jadual 2.2	Perbandingan komponen orientasi pasaran (MKTOR dengan MARKOR).
Jadual 3.1	Saiz persampelan
Jadual 3.2	Item-item pengukur orientasi pasaran
Jadual 3.3	Item-item pengukur kompetensi keusahawanan
Jadual 3.4	Item-item pengukur orientasi keusahawanan
Jadual 3.5	Item-item pengukur prestasi PKS
Jadual 3.6	Tahap kebolehppercayaan variabel-variabel
Jadual 4.1	Demografi responden
Jadual 4.2	Demografi responden (Tahap pendidikan).
Jadual 4.3	Demografi responden (Jenis organisasi).
Jadual 4.4	Demografi responden (Tempoh firma beroperasi).
Jadual 4.5	Demografi responden (Bilangan kakitangan)
Jadual 4.6	Demografi responden (Lokasi operasi).
Jadual 4.7	Ringkasan hasil ujian lineariti
Jadual 4.8	Hasil pengujian analisis faktor ketekalan data.
Jadual 4.9	Min dan sisihan piawai bagi variabel kajian

Jadual 4.10 Nilai Variance Inflation Factors (VIF)

Jadual 4.11 Ringkasan hasil anggaran model kajian dengan analisis laluan.



SENARAI RAJAH

- Rajah 2.1 Model kajian.
- Rajah 4.1 P-P Plot ujian taburan normal data



SENARAI SINGKATAN

AEC	ASEAN Economic Community
AIM	Amanah Ikhtiar Malaysia
ASEAN	Association of South East Asian Nations
DEB	Dasar Ekonomi Baru
KDNK	Keluaran Dalam Negara Kasar
KK	Kompetensi keusahawanan
MKTOR	Market orientation
MARA	Majlis Amanah Raayat
MARKOR	Market orientation
MITI	Ministry of International Trade and Infustry
PKS	Perusahaan Kecil dan Sederhana
OP	Orientasi pasaran
OK	Orientasi keusahawanan
OPP2	The Second Outline Perspective Plan
PIP	Pelan Induk Perindustrian
RMK2	Rancangan Malaysia Ke-2
RMK3	Rancangan Malaysia Ke-3
RMK4	Rancangan Malaysia Ke-4
RMK5	Rancangan Malaysia Ke-5
TEKUN	Tabung Ekonomi Kumpulan Usaha Niaga
TPPA	Trans-Pacific Partnership Agreement

BAB SATU

PENGENALAN

1.1 Latar Belakang Kajian

Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) memainkan peranan penting di dalam pembangunan ekonomi sesebuah negara di mana sektor ini didapati banyak memberi sumbangan ke arah mewujudkan pekerjaan, menggalakkan pertumbuhan ekonomi, dan mengurangkan kadar kemiskinan melalui peningkatan pendapatan (Davidsson, 2015; Oke, Burke & Myers, 2007; Wolff & Pett, 2006). PKS juga telah dilihat sebagai penggalak kepada peningkatan kemahiran keusahawanan dan memainkan peranan dalam mengagihkan aktiviti ekonomi di kalangan masyarakat (Habaradas, 2008). Di samping berperanan sebagai pembekal dan penyedia servis sokongan kepada syarikat-syarikat korporat, PKS juga bertindak sebagai pemangkin dan inkubator bagi membangun perniagaan berskala kecil menjadi perniagaan berskala besar (Habaradas, 2008; Ramukumba, 2014). Apabila berlakunya penurunan saiz sesebuah syarikat koperat akibat daripada kemelesetan ekonomi di dalam sesebuah negara yang menyebabkan langkah drastik mungkin terpaksa diambil oleh syarikat-syarikat tersebut untuk membuang pekerja-pekerja mereka bagi menyelamatkan syarikat, memulakan satu perniagaan PKS akan menjadi satu pilihan penyelesaian terbaik oleh pekerja-pekerja yang dibuang (Wiboonchutikula, 2002).

Di kebanyakan negara, PKS adalah satu sektor perniagaan yang paling dinamik kerana ia mempunyai pengaruh yang kuat ke atas ekonomi semua negara (Ladzani dan Vuuren, 2002) dan sering memainkan peranan utama di dalam mencapai matlamat sosio-ekonomi negara-negara berkenaan (Love & Roper, 2013). PKS juga

dianggap sebagai jentera yang menghasilkan pelbagai inovasi, menggalakkan pembangunan produk dan servis, dan menambah pelbagai pilihan kepada pasaran (Griffin & Ebert, 2006). PKS adalah jentera pertumbuhan, penggerak kepada kreativiti dan inovasi dalam pelbagai aspek, dan teras utama yang menggiatkan aktiviti keusahawanan (Asian Productivity Organization, 2006; Mohammad, 2014). Bagi kebanyakan negara, PKS memberi sumbangan lebih daripada 75 peratus kepada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) (Asian Productivity Organization, 2011). Selain dari itu, PKS juga adalah sebagai satu pentas utama yang menyediakan pekerjaan (Eshghi, & Alaei, 2011; Mahmood & Hanafi, 2013; Rahnema, Mousavian, Syed, Ahmadani & Shaikh, 2012) di mana pelbagai peluang pekerjaan disediakan.

Di negara China, PKS merangkumi 99 peratus daripada jumlah syarikat yang ada di negara tersebut, memberi sumbangan sebanyak 60 peratus kepada pengeluaran industri, menghasilkan 40 peratus kutipan hasil cukai, menyumbangkan sebanyak 60 peratus kepada jumlah eksport dan mewujudkan 75 peratus pekerjaan (Cunningham & Rowley, 2007). Di Indonesia, PKS merangkumi 90 peratus dari keseluruhan syarikat yang berada di semua sektor industri, dan merupakan penyedia pekerjaan lebih daripada 90 peratus tenaga kerja, di mana sejumlah besarnya adalah kaum wanita dan generasi muda, dan memberi sumbangan hampir 57 peratus kepada KDNK (Tambunan, 2015). Manakala di negara Thailand pula, sekitar 99 peratus daripada semua perniagaan adalah PKS, dan memberi sumbangan hampir 40 peratus kepada KDNK (Habaradas, 2008). Di Jepun lebih dari 90 peratus perniagaan adalah bertaraf PKS (Economist Intelligence Unit, 2010) manakala Korea Selatan, PKS menyerap 87 peratus dari jumlah tenaga kerja dan menyumbang hampir 50 peratus kepada KDNK (Habaradas, 2008). Di Amerika Syarikat pula, lebih 65 peratus pekerjaan baru yang wujud adalah oleh PKS (Grover & Suominen, 2014) manakala di

Kesatuan Eropah lebih 66 peratus daripada jumlah tenaga kerja dan 60 peratus nilai tambah datang daripada PKS (Laporan Tahunan European SME 2013/14).

PKS, terutamanya yang terlibat dalam sektor pengeluaran merupakan enjin pertumbuhan dan pembangunan negara kerana sebahagian keluaran mereka adalah untuk eksport (Laporan Tahunan SME, 2013). Hal yang sama juga telah dialami oleh PKS dari negara-negara Asia lainnya seperti Korea Selatan, Taiwan, Hong Kong dan Singapura yang telah dikaitkan dengan perdagangan yang berorientasikan eksport (Tambunan, 2007). Pengalaman di negara-negara ini juga menunjukkan bahawa PKS didapati berjaya di dalam kedua-dua pasaran iaitu pasaran domestik dan pasaran antarabangsa.

Di Malaysia, lebih daripada 97 peratus bilangan perniagaan yang ada adalah PKS dan menyumbang sebanyak 19 peratus daripada jumlah nilai eksport dan 32.5 peratus daripada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) (Jabatan Perangkaan Malaysia 2011). Sumbangan PKS kepada KDNK dijangka meningkat kepada 41 peratus pada tahun 2020 (The Star, 2014). PKS di Malaysia didapati terlibat di dalam pelbagai sektor. Secara amnya, sektor-sektor ini terbahagi kepada pengeluaran, servis, pertanian, pembinaan, perlombongan dan kuari (Laporan Tahunan SME, 2013). Sektor servis merupakan sektor terbesar dengan mempunyai sebanyak 580,985 PKS dengan pecahan 90.1 peratus, diikuti sektor pengeluaran dengan 37,861 PKS dengan pecahan 5.9 peratus. Manakala sektor pembinaan, perlombongan, pertanian dan sektor-sektor lain hanya mempunyai kurang daripada 5 peratus bilangan PKS (Laporan Tahunan SME, 2013). Jadual 1.1 menunjukkan bilangan enterprais di Malaysia mengikut sektor. Manakala Jadual 1.2 pula adalah bilangan PKS mengikut negeri.

Jadual 1.1
Bilangan firma mengikut sektor

Sektor	Mikro	Kecil	Sederhana	Jumlah PKS	Jumlah PKS (%)	Firma Besar	Jumlah Firma
Pengeluaran	21,619	13,934	2,308	37,861	5.9	1,808	39,669
Servis	462,420	106,061	12,504	580,985	90.1	10,898	591,883
Pertanian	3,775	1,941	992	6,708	1.0	2,121	8,829
Pembinaan	8,587	6,725	3,971	19,283	3.0	2,857	22,140
Perlom - bongan & Kuari	57	126	116	299	0.05	119	418
Jumlah PKS	496,458	128,787	9,891	645,136	100.0	17,803	662,939

Sumber: Laporan Tahunan SME (2013)

Jadual 1.2
Bilangan PKS mengikut Negeri

Negeri	Jumlah PKS	%
Johor	68,874	10.7
Kedah	37,092	5.7
Kelantan	37,823	5.9
Melaka	21,675	3.4
Negeri Sembilan	24,542	3.8
Pahang	29,462	4.6
Perak	60,028	9.3
Perlis	5,053	0.8
Pulau Pinang	40,824	6.3
Sabah	40,884	6.3
Sarawak	43,830	6.8
Selangor	125,904	19.5
Terengganu	22,514	3.5
W.P. Kuala Lumpur	84,261	13.1
W.P. Labuan	1,952	0.3
W.P. Putrajaya	418	0.1
Jumlah PKS	645,136	100.0

Sumber: Laporan Tahunan SME (2013)

Kerajaan Malaysia komited dalam usaha mengukuhkan pertumbuhan dan prestasi PKS melalui Dasar Ekonomi Negara dan Rancangan Pembangunan Malaysia Lima

Tahun. Ini dibuktikan dengan pelaksanaan dasar Rancangan Malaysia Kesepuluh dan Pelan Induk Perindustrian Ketiga, di mana kerajaan memberi penekanan bagi mempercepatkan pertumbuhan PKS agar menjadi penyumbang utama kepada pembangunan ekonomi negara, dan juga bagi menjadikan sektor PKS lebih berdaya saing, inovatif dan kukuh dari segi teknologi (Laporan Tahunan SME, 2013).

Jadual 1.3

Sumbangan KDNK PKS kepada keseluruhan KDNK mengikut aktiviti ekonomi utama (peratus)

Tahun	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Pertanian	3.5	3.4	3.3	3.4	3.4	3.4	3.3
Perlombongan & Kuari	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Pembinaan	0.7	0.7	0.7	0.8	0.8	0.8	0.9
Pembuatan	8.1	8.2	7.8	7.4	7.7	7.9	7.9
Perkhidmatan	17.2	18.2	19.1	19.9	19.8	20.1	20.2
Campur: duti import	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.3	0.4
Syer KDNK PKS kepada KDNK Keseluruhan	29.8	30.7	31.2	31.7	32.0	32.5	32.7

Sumber: Laporan Tahunan SME (2013)

1.2 Pernyataan Masalah

Terdapat beberapa kajian yang lepas yang membincangkan hubungan antara orientasi pasaran dengan prestasi firma (Deshpande, Farley & Webster, 1993; Jaworski & Kohli, 1993; Kara, Spillan & DeShields, 2005; Lonial & Raju, 2001; Martin-Consuegra & Esteban, 2007; Menguc & Avcu, 2006; Narver & Slater, 1990). Sementara terdapat kajian-kajian yang menilai korelasi antara orientasi pasaran dengan prestasi firma di dalam beberapa industri, hanya beberapa kajian sahaja yang

telah dijalankan bagi menilai pengaruh orientasi pasaran ke atas prestasi PKS. Pelham (2000) yang mengkaji hubungkait di antara orientasi pasaran dan pengaruhnya ke atas prestasi PKS di dalam sektor pengeluaran telah mendapati orientasi pasaran mempunyai hubungan yang positif keatas pertumbuhan, keberkesanan pemasaran, jualan, dan juga untung kasar. Beliau membahaskan bahawa orientasi pasaran telah memberi sumbangan ke atas kelebihan persaingan kepada firma-firma kecil berbanding sumbangan kepada firma-firma besar. Firma-firma kecil mempunyai potensi yang lebih besar dan kelebihan persaingan kerana ciri-ciri firma mereka yang mempunyai struktur organisasi yang mudah, fleksibil, mudah menyesuaikan, berkeupayaan bergerak dengan lebih pantas, dan mempunyai propensiti untuk menginovasi. Begitu juga Balakrisnan (1996) telah menemui bahawa terdapat hubungan yang positif di antara orientasi pasaran dengan prestasi perniagaan di dalam industri peralatan jentera. Manakala temuan kajian oleh Preston (1996) pula telah mendapati orientasi pasaran mempengaruhi secara positif ke atas pulangan atas jualan, pertumbuhan jualan, dan jangka hayat firma-firma kecil.

Beberapa kajian lain juga telah menunjukkan hubungan signifikan yang positif di antara orientasi pasaran dengan prestasi firma (Atuahene-Gima, 1996; Dwairi, 2004; Herath & Mahmood, 2013; Homburg & Pflesser, 2000; Slater & Narver, 2000; Mahmoud, 2011; Jabeen, F., Katsioloudes, M., & Das, S.S. 2015; Kumar, Jones, Venkatesan & Leone, 2011; Wang, Chen & Chen, 2012). Walau bagaimana pun, terdapat kajian yang mengaitkan orientasi pasaran dengan prestasi yang tidak memberangsangkan (Bhuin, 1998; Grewal & Tansuhaj, 2001; Bhuin & Habib, 2001) atau hubungan tidak signifikan dengan prestasi firma (Ghani & Mahmood, 2011; Langerak, Hultink & Robben, 2004; Perry & Shao, 2002; Suliyanto & Rahab, 2012). Ketidakpastian dan dapatan yang bercampur-campur mengenai hubungan di antara

orientasi pasaran dengan prestasi membuka ruang bagi membolehkan satu lagi kajian mengenai hubungan orientasi pasaran ke atas prestasi PKS di Malaysia.

Dalam pada itu, terdapat beberapa lagi kajian lain yang telah dilakukan mengenai pelbagai faktor yang mempengaruhi prestasi PKS. Antaranya ialah pengaruh strategi persaingan (Mohamed & Mahmood, 2013), amalan perancangan strategik (Idar & Mahmood, 2011), pengantarabangsaan (Chelliah, Sulaiman & Yusoff, 2010), model perniagaan (Abd Aziz, 2010) dan pengurusan pengetahuan (Abu Bakar, 2015). Walau bagaimanapun banyak PKS di negara-negara membangun termasuk Malaysia kurang memahami kepentingan orientasi strategik sebagai faktor yang boleh memberi kelebihan persaingan dan seterusnya meningkatkan prestasi firma. Salah satu elemen penting orientasi strategik yang boleh mempengaruhi prestasi PKS ialah orientasi pasaran. Kajian mendapati orientasi pasaran sebagai atribut penting bagi meningkatkan lagi prestasi dalam organisasi (Drucker, 1985; Kanter, 1989). Ini ialah kerana ia boleh menyediakan asas kukuh bagi kelebihan pesaingan yang seterusnya meningkatkan prestasi firma (Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1994).

Beberapa penyelidik juga telah mencadangkan bahawa orientasi pasaran perlu dihubungkan kepada aspek pengurusan bagi melihat potensi penuhnya (Baker & Sinkula, 1999; Delbaere, Sivaramakrishnan & Bruning, 2003, Delbaere, Zhang, Sivakrishnan, & Bruning, 2005; Salter & Narver, 1995). Mereka membahaskan bahawa orientasi pasaran tidak boleh secara automatik memberi kesan kepada prestasi firma secara positif dengan sendirinya. Maklumat yang dikumpul mengenai aktiviti yang berorientasikan pasaran perlu diuruskan dengan baik. Firma-firma yang mempunyai keupayaan yang lebih baik di dalam mengurus pengetahuan pelanggan-pelanggan dan pesaing-pesaing mereka seharusnya mengambil kesempatan akan

manfaat yang diperolehi daripada orientasi pasaran. Dalam pada itu, orientasi pasaran memerlukan dorongan, galakan dan penyertaan daripada mereka yang terlibat dalam menguruskan perniagaan. Kohli dan Kaworski (1990) mendapati bahawa orientasi pasaran boleh mendorong kepada terhasilnya komitmen daripada kakitangan untuk memberi layanan yang terbaik kepada pelanggan. Sementara Zhang Delbaere, Sivaramakrishnan dan Bruning (2004) pula membahaskan bahawa organisasi yang mempunyai kakitangan yang komited dan mengamalkan aktiviti pemasaran yang berasaskan ganjaran adalah lebih cenderung untuk menerima budaya yang berorientasikan pasaran. Oleh itu, orientasi pasaran yang diamalkan dan dalam masa yang sama, terdapat kakitangan yang komited, mengamalkan pengurusan yang berasaskan pengetahuan, dan variabel-variabel lain seperti pembelajaran organisasi, di mana anggotanya sentiasa mahu belajar (Baker & Sinkula, 1999; Narver & Slater, 1990) dan mempunyai semangat menginovasi (Deshpande & Farley, 2004; Han, Kim & Srivastava, 1998) akan memberi sumbangan yang positif ke arah prestasi organisasi.

Beberapa temuan juga telah mengesan batasan orientasi pasaran. Kirca, Jayachandran dan Bearden (2005) telah menemui sokongan empirikal yang lemah mengenai kaitan langsung di antara orientasi pasaran dengan prestasi firma. Sementara Narver, Slater, dan MacLachlan (2004) telah mendapati bahawa orientasi pasaran telah gagal meramal keupayaan mengkomesyelkan inovasi yang dihasilkan yang boleh menyebabkan penemuan pasaran baru. Dickson (1996) dan Baker dan Sinkula (2002) pula membahaskan bahawa walau pun orientasi pasaran adalah perlu, ia tidak mencukupi untuk memudahkan beberapa usaha inovasi yang boleh menghasilkan kelebihan persaingan. Dalam menambahbaik orientasi pasaran, pengkaji-pengkaji telah mencadangkan strategi pemacuan pasaran (Kumar, Scheer & Kotler, 2000),

dengan memfokuskan ke atas mengenali keperluan pelanggan yang berpuas hati atau ke atas visi pasaran yang telah ditetapkan (Narver, Slater dan MacLachlan, 2004) atau menggabungkan proses pembuatan strategi dan dalam masa yang sama memaksimumkan penggunaan pengetahuan (Campbell, 1991; Mooradian, 2005, Dyck, Starke, Mischke & Mauws, 2005).

Dalam satu kajian lain, Zhang (2008) telah menemui bahawa terdapat sebuah firma yang telah memberi keutamaan ke atas pengumpulan maklumat mengenai apa yang dikehendaki oleh pelanggan, dan firma tersebut telah bercadang untuk merekabentuk produk dan servis bagi memenuhi keperluan-keperluan berkenaan, yang mana ianya merupakan satu manifestasi orientasi pasaran yang tinggi. Walau bagaimana pun Zhang (2008) telah mendapati bahawa walau pun firma berkenaan boleh memperbaiki pemahaman terhadap pelanggan secara berperingkat-peringkat dengan mengumpul lebih banyak maklumat, utiliti marginal tinjauan tambahan ke atas pelanggan akhirnya berkurangan. Dalam keadaan tertentu, syarikat perlu membuat keputusan, kerana sebanyak mana pun maklumat telah dikumpul, syarikat masih akan tetap beroperasi dalam keadaan maklumat yang tidak cukup dan terpaksa menghadapi ketidakpastian dan kekaburan. Sekiranya syarikat menunggu terlalu lama, ia akan merasakan bahawa peluang yang ada mungkin akan terlepas. Maka pendekatan yang diambil oleh syarikat ialah ia tidak bergantung sepenuhnya ke atas orientasi pasaran, malah sebaliknya syarikat akan menggunakan gabungan orientasi pasaran dan orientasi keusahawanan (Zhang, 2008).

Zhou, Yim dan Tse (2005) telah membahaskan bahawa orientasi keusahawanan adalah berpotensi untuk menjadi laluan berlainan bagi mencapai kejayaan, dan oleh kerana itu, ia boleh menjadi satu pilihan dan komplement kepada orientasi pasaran.

Orientasi keusahawanan merangkumi satu perspektif yang memberi ruang kepada syarikat satu peluang untuk mendefinisi dan mengambil kesempatan ke atas pasaran-pasaran baru. Bukti empirik telah mendapatkan bahawa orientasi keusahawanan mempunyai hubungan ke atas prestasi syarikat (Brown, 1996; Junehead & Davidson, 1998; Naman & Slevin, 1993;; Wiklund, 1990). Manakala Atuahene-Gima dan Ko (2001) pula telah mendapati bahawa dengan menjajarkan orientasi pasaran dan orientasi keusahawanan akan menghasilkan prestasi yang cemerlang dari segi kejayaan pengkomesyelan inovasi produk baru. Mereka membahaskan bahawa manfaat menggabungkan orientasi pasaran dan orientasi keusahawanan adalah baik di dalam apa saja persekitaran sama ada di dalam syarikat kecil atau pun syarikat besar.

Sementara kajian-kajian di atas menyokong ide bahawa orientasi pasaran dan orientasi keusahawanan memberi kesan yang positif ke atas prestasi syarikat, kajian-kajian ini tidak mengkaji kesan gabungan orientasi pasaran dan orientasi keusahawanan ke atas firma PKS. Sekiranya orientasi pasaran dan orientasi keusahawanan memang mempunyai pengaruh ke atas prestasi syarikat, pengaruh kedua-dua variabel ini keatas PKS sudah semestinya akan lebih dramatik. Sebagaimana yang telah dimaklumi bahawa peranan PKS di dalam mewujudkan pekerjaan dan membantu pertumbuhan ekonomi amatlah ketara, maka kesan gabungan orientasi pasaran dan orientasi keusahawanan memerlukan kajian selanjutnya.

Selain dari itu, ciri-ciri usahawan (Man, 2001; Man, Lau & Chan, 2002; Man, Lau & Shape, 2008), persekitaran dalaman organisasi (Kirca, Jayachandran & Boerden, 2005), dan persekitaran luar (Akgun, Keskin & Byrne, 2008; Mason, 2007) juga telah dikaji dan didapati faktor-faktor ini turut mempengaruhi prestasi firma. Kajian-kajian

seterusnya menunjukkan bahawa ciri-ciri keusahawanan seperti demografi para usahawan (Nicolaou & Shane, 2009; Ratten, 2014), ciri-ciri perilaku dan psikologi (Sadler-Smith, Hampson, Chaston & Badger, 2003) serta faktor-faktor sosial dan modal insan (Haber & Reicheil, 2007; Jansen, Vera & Crossan, 2009) mempunyai hubungan signifikan dengan prestasi PKS. Namun beberapa pengkaji telah memilih untuk mengengahkan kajian mereka mengenai pengaruh kompetensi keusahawanan ke atas prestasi PKS (Gerli, Gubitta & Tognazzo, 2011; Halipah, 2010; Man, 2001; Man, Lau & Shape, 2008; Nathaka, 2007; Priyanto, 2005; Sanchez, 2012; Tehseen & Ramayah, 2015; Wickramaratne, Kiminami & Yagi, 2014). Man (2001) dan Man et al. (2008) membuat kajian di kalangan PKS dalam sektor perkhidmatan di Hong Kong (Nakatha, 2007) dan PKS dalam sektor perkilangan di Thailand, manakala Priyanto (2012) telah membuat kajian di kalangan PKS di Jawa Barat Indonesia.

Kajian-kajian oleh Gerli et al. (2011) dan Sanchez (2012) ke atas usahawan-usahawan PKS di Sepanyol menunjukkan pengaruh kompetensi keusahawanan ke atas prestasi firma. Begitu juga kajian oleh Wickramaratne et al. (2014) mendapati kompetensi keusahawanan memberi impak kepada orientasi keusahawanan dan seterusnya mempengaruhi prestasi PKS perkilangan di Sri Lanka. Di Malaysia, kajian yang mengaitkan hubungan di antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS telah dilakukan oleh Halipah (2010). Bagaimanapun kajian tersebut hanya memfokuskan PKS di utara semenanjung Malaysia serta meneliti kesan dimensi-dimensi kompetensi keusahawanan ke atas prestasi PKS.

Sementara itu, Tehseen dan Ramayah (2015) yang membuat kajian di kalangan PKS di Malaysia mendapati bahawa kompetensi keusahawanan secara sendiri tidak mencukupi untuk menentukan kejayaan firma dan terpaksa bergantung kepada banyak

faktor. Justeru, satu lagi kajian mengenai hubungan di antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS di Malaysia boleh menambahkan lagi sumbangan kepada literatur dalam bidang ini.

Satu lagi elemen orientasi strategik ialah orientasi keusahawanan. Covin dan Slevin (1991) dan Wiklund dan Shepherd (2005) menyarankan bahawa orientasi keusahawanan boleh meningkatkan keupayaan firma kerana ia melibatkan keupayaan untuk berinovasi, kesanggupan untuk mengambil risiko khususnya dalam pembangunan produk dan servis baru serta bertindak secara proaktif dalam penerokaan peluang-peluang baru dan kemampuan dalam menghadapi persaingan. Kajian-kajian menunjukkan bahawa orientasi keusahawanan mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan prestasi firma (Al Swidi & Mahmood, 2012; Covin, Green & Slevin, 2006; Fairoz et al., 2010;). Bagaimana pun, terdapat juga kajian-kajian yang menunjukkan tidak ada hubungan signifikan di antara orientasi keusahawanan dengan prestasi (Jabeen, et al. 2015; Li, Huang & Tsai, 2009; Madsen, 2007; Wiklund & Shepherd, 2005). Dapatan-dapatan yang tidak konsisten ini memberi ruang kepada pengkaji untuk melihat kembali hubungan di antara orientasi keusahawanan dengan prestasi firma khususnya di kalangan PKS di Malaysia. Wang, Chen dan Chen (2012), Suliyanto dan Rahab (2012), dan Herath dan Mahmood (2013) ada mencadangkan supaya ditambah variabel sebagai pengantara atau penyederhana bagi menyelesaikan masalah tidak konsisten dalam hubungan langsung antara beberapa variabel dengan prestasi. Terdapat beberapa kajian yang menunjukkan orientasi keusahawanan berupaya bertindak sebagai variabel pengantara atau penyederhana (Ab Wahid, 2011; Wiklund & Shepherd, 2003; Wolf & Pett, 2007). Justeru, orientasi keusahawanan perlu diuji sekali lagi untuk melihat kesan

pengantaraannya dalam hubungan-hubungan di antara kompetensi keusahawanan, orientasi pasaran dan prestasi PKS di Malaysia.

1.3 Persoalan Kajian

Berdasarkan perbincangan di atas, soalan-soalan utama dalam kajian ini yang perlu mendapat penjelasan adalah seperti berikut:

- i. Apakah kedudukan orientasi pasaran, kompetensi keusahawanan, dan orientasi keusahawanan di kalangan PKS di Malaysia?
- ii. Adakah terdapat hubungan yang signifikan di antara orientasi pasaran dengan prestasi PKS di Malaysia?
- iii. Adakah terdapat hubungan yang signifikan di antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS di Malaysia?
- iv. Adakah terdapat hubungan yang signifikan di antara orientasi keusahawanan dengan prestasi PKS di Malaysia?
- v. Adakah orientasi keusahawanan menjadi pengantara di antara orientasi pasaran dengan prestasi PKS di Malaysia?
- vi. Adakah orientasi keusahawanan menjadi pengantara di antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS di Malaysia?

1.4 Objektif Kajian

Secara umumnya, objektif kajian ini adalah untuk meneliti perhubungan di antara orientasi pasaran, kompetensi keusahawanan dan orientasi keusahawanan dengan prestasi PKS di Malaysia. Secara khususnya, objektif kajian ini adalah untuk:

- i. Menentukan sama ada wujud hubungan signifikan di antara orientasi pasaran dengan prestasi PKS di Malaysia.
- ii. Menentukan sama ada wujud hubungan signifikan di antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS di Malaysia.
- iii. Menentukan sama ada wujud hubungan signifikan di antara orientasi keusahawanan dengan prestasi PKS di Malaysia.
- iv. Menentukan kesan pengantaraan orientasi keusahawanan ke atas hubungan di antara orientasi pasaran dengan prestasi PKS di Malaysia.
- v. Menentukan kesan pengantaraan orientasi keusahawanan ke atas hubungan di antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS di Malaysia.

1.5 Skop Kajian

Kajian ini dilakukan dengan memberi tumpuan kepada hubungan tiga variabel iaitu orientasi pasaran, kompetensi keusahawanan dan orientasi keusahawanan dengan prestasi PKS di Malaysia. Skop responden bagi kajian ini ialah pemilik-pemilik firma bersaiz mikro, kecil dan sederhana mengikut definisi yang ditetapkan oleh SME Corp yang merupakan sebuah agensi kerajaan. Sektor-sektor yang berada di bawah kajian ini adalah seperti mana yang diklasifikasikan oleh SME Corp iaitu pengeluaran, servis, pertanian, pembinaan, perlombongan dan kuari. Soal selidik kajian yang dibangunkan adalah ditujukan kepada pemilik-pemilik PKS melalui pandangan perspektif. Ini ialah kerana pemilik-pemilik PKS mempunyai pengetahuan yang relevan dengan topik yang ingin dikaji (Hide & Weiss, 1995). Kajian ini melihat variabel-variabel yang dikaji dari unit analisis organisasi.

1.6 Signifikan Kajian

Kajian ini memberi dua bentuk faedah iaitu faedah yang dilihat dari perspektif keilmuan dan faedah yang dilihat dari perspektif praktikal. Dari perspektif keilmuan, kajian ini diharap dapat menyumbang kepada karya keusahawanan dan pengurusan perniagaan serta memberi pencerahan mengenai kefahaman berkaitan faktor-faktor yang dapat mempertingkatkan prestasi PKS. Secara khususnya kajian ini meneliti sama ada seorang usahawan atau pengurus yang memiliki gabungan orientasi pasaran, kompetensi keusahawanan dan orientasi keusahawanan boleh memberi kesan yang positif dan signifikan kepada prestasi PKS yang beliau miliki dan terajui.

Hasil kajian ini diharap dapat memberi gambaran sebenar berkaitan prestasi PKS dan faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan prestasinya. Para ahli akademik juga akan mendapat manfaat daripada hasil kajian ini di mana akan ianya akan memberi lebih banyak ruang untuk kajian selanjutnya dijalankan bagi menghasilkan lebih banyak panduan untuk dimanfaatkan oleh para usahawan. Pegawai-pegawai daripada sistem sokongan, yang merangkumi agensi-agensi kerajaan yang diberi peranan dan tanggungjawab untuk melaksanakan dasar dan aktiviti membantu usahawan dan juga agensi-agensi swasta seperti institusi-institusi akan memperolehi ide-ide baru bagi menyediakan program-program yang lebih baik kepada pemilik-pemilik PKS di Malaysia. Maklumat-maklumat yang diperolehi juga diharap dapat membantu agensi-agensi, pertubuhan-pertubuhan atau organisasi-organisasi yang terlibat dengan latihan dan pembangunan keusahawanan untuk merangka modul yang lebih baik dan terkini dengan memasukkan input-input baru supaya program-program latihan menjadi lebih baik, berkesan dan praktikal.

Dari perspektif praktikal, kajian ini juga diharap dapat memberi lebih banyak ide kepada pemilik PKS dalam untuk memantapkan diri dari segi persiapan diri, pendekatan pengurusan dan strategi-strategi perniagaan bagi mempertingkatkan prestasi perniagaan masing-masing. Hasil kajian yang diperolehi terutamanya yang berkaitan dengan orientasi pasaran bagi menguasai pasaran dan memenangi persaingan, serta kompetensi keusahawanan, dan orientasi keusahawanan bagi memantapkan diri, diharap dapat dimanfaatkan oleh para usahawan PKS dalam memacu mempertingkatkan prestasi PKS milik mereka dan menjadikannya lebih berdaya saing setaraf dengan PKS di negara-negara lain terutamanya dalam menyumbang kepada peningkatan KDNK, nilai eksport, dan pilihan produk dan servis di dalam pasaran. Kefahaman tentang input-input yang dihasilkan daripada kajian boleh dimanfaatkan oleh mereka untuk lebih selektif terhadap input-input khusus bagi mempertingkatkan pendekatan pengurusan perniagaan mereka.

Kajian ini juga diharap dapat dijadikan asas untuk menambahbaik Kerangka Pembangunan PKS yang baru yang disediakan oleh kerajaan pada setiap tahun dengan harapan negara akan dapat menjadi negara berpendapatan tinggi menjelang tahun 2020.

Dalam pada itu, kajian ini juga diharap dapat menjelaskan sama ada orientasi pasaran, kompetensi keusahawanan dan orientasi keusahawanan dapat meningkatkan prestasi PKS, menjelaskan betapa pentingnya para usahawan mengorientasikan amalan pengurusan mereka ke arah keusahawanan, mengamalkan pendekatan pengurusan yang lebih berpusatkan pelanggan, dan memberi kesempatan kepada para usahawan PKS untuk melengkapkan diri mereka dengan kompetensi-kompetensi berkaitan.

Hasil kajian ini juga diharap akan dapat memberi gambaran sebenar berkaitan faktor-faktor yang dapat membantu meningkatkan prestasi PKS.

1.7 Definisi Istilah

Istilah-istilah utama di dalam kajian ini adalah seperti berikut:

1.7.1 Prestasi

Berdasarkan definisi Daft (2000), prestasi PKS ialah keupayaan firma untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber-sumber yang ada dengan cara yang cekap dan berkesan. Prestasi dalam kajian ini dilihat dari segi, pertama, pengukuran subjektif yang meliputi jumlah keuntungan yang diperolehi oleh syarikat berbanding dengan keuntungan yang diperolehi dalam tahun sebelumnya. Kedua, volum jualan yang diperolehi pada tahun semasa berbanding dengan volum jualan yang diperolehi dalam tahun sebelumnya. Ketiga, pulangan ke atas pelaburan, dan akhir sekali, persepsi kejayaan syarikat secara keseluruhan berbanding dengan syarikat pesaing. Pengukuran subjektif digunakan dalam membuat pengukuran, kerana prestasi mempunyai perspektif dimensi yang pelbagai di samping kesesuaiannya dalam konteks pemasaran jangka panjang (Teare, 1996). Selain dari itu, pengukuran prestasi secara subjektif dalam kajian ini diukur melalui perspektif yang dilihat oleh usahawan atau pengurus PKS itu sendiri berbanding dengan prestasi yang dicapai oleh pesaing-pesaing syarikat.

1.7.2 Orientasi Pasaran

Berdasarkan definisi dari Narver dan Slater (1990), orientasi pasaran di dalam kajian ini merujuk kepada gabungan tiga komponen elemen iaitu orientasi pelanggan,

orientasi pesaing dan koodinasi antara fungsian yang diamalkan di dalam syarikat. Kewujudan elemen-elemen tersebut dilihat melalui pelaksanaan konsep pemasaran oleh pemilik syarikat, iaitu sejauhmana syarikat berkenaan berusaha untuk memenuhi keperluan dan kehendak pelanggan di samping amalan budaya perniagaan yang memberi tumpuan kearah mewujudkan nilai tambah kepada pelanggan.

1.7.3 Kompetensi Keusahawanan

Kompetensi keusahawanan didefinisikan sebagai ciri-ciri asas yang dimiliki oleh usahawan atau pengurus enterprais. Ciri-ciri tersebut meliputi pengetahuan khusus dalam aspek-aspek tertentu, motif dalam melakukan sesuatu tindakan, sifat dan imej diri usahawan atau pengurus enterprais berkenaan, peranan sosial yang dimainkan oleh usahawan atau pengurus enterprais tersebut, kemahiran dalam memanfaatkan modal teroka, bagaimana usahawan atau pengurus mengharungi situasi yang getir, dan tindakan-tindakan yang diambil oleh usahawan atau pengurus enterprais dalam usaha untuk mencapai pertumbuhan syarikatnya (Bird, 1995). Baum et al. (2001) pula mendefinisikan kompetensi keusahawanan sebagai ciri-ciri yang dimiliki oleh usahawan yang meliputi pengetahuan yang dimiliki, kemahiran atau kebolehan yang diperlukan untuk melakukan kerja yang khusus. Bagi tujuan kajian ini, kompetensi keusahawanan didefinisikan sebagai jumlah keseluruhan sifat-sifat usahawan seperti sikap, kepercayaan, pengetahuan, kemahiran dan kebolehan, personaliti, serta kepakaran dan kecenderungan tingkah laku yang diperlukan untuk berjaya (Kiggundu, 2002).

1.7.4 Orientasi Keusahawanan

Miller (1983) menghuraikan orientasi keusahawanan sebagai penglibatan enterprais di dalam aktiviti inovasi produk dan pasaran, menerokai perniagaan yang berisiko, dan merupakan enterprais yang mendahului pesaing dengan menjadi enterprais yang pertama menghasilkan sesuatu inovasi. Definisi orientasi keusahawanan yang digunakan dalam kajian ini adalah berdasarkan Lumpkin dan Dess (1996) dan Covin dan Slevin (1989), iaitu meliputi proses, amalan, dan pembuatan keputusan berkaitan aktiviti-aktiviti yang membawa kepada penemuan pasaran baru serta penerokaan peluang-peluang baru. Ia terdiri daripada tiga dimensi utama iaitu proaktif, inovasi dan pengambilan risiko. Ketiga-tiga dimensi ini adalah yang paling banyak digunakan bagi membina konsep dan mengukur keusahawanan (Dimitratos, Lioukas & Carter, 2004; Lyon, Lumpkin & Dess, 2000; Zahra, Jennings & Kuratko, 1999).

1.7.5 Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS)

Di peringkat global, tidak ada satu pun persetujuan dalam mendefinisikan PKS. Kenyataan ini adalah konsisten dengan kajian daripada Pertubuhan Buruh Antarabangsa (International Labour Organisation, 2005) yang menyatakan bahawa lebih 50 definisi telah dikenalpasti daripada 75 negara. Setiap definisi dibuat bagi menyesuaikan dengan kriteria perusahaan dan peringkat pembangunan di dalam negara berkenaan.

Berdasarkan Laporan Tahunan SME (2013), definisi PKS di dalam kajian ini merujuk kepada tiga kategori iaitu mikro, kecil dan sederhana. Kategori ini seterusnya diklasifikasikan kepada dua kluster bidang iaitu yang pertamanya perkilangan,

pembuatan dan agro-kultur. Manakala kluster yang keduanya ialah bidang ialah perkhidmatan, ICT dan pertanian. Jadual 1.4 di bawah menunjukkan definisi yang ditetapkan oleh Majlis Perkembangan PKS Negara.

Jadual 1.4
Definisi PKS berdasarkan Majlis Perkembangan PKS Negara

Industri	Mikro	Kecil	Sederhana
Perkilangan, Pembuatan, Agro-kultur	Jualan kurang dari RM250,000 atau mempunyai 5 kakitangan sepenuh masa	Jualan di antara RM250,000 sehingga RM10 juta atau mempunyai 5 sehingga 50 kakitangan sepenuh masa	Jualan di antara RM10 juta hingga RM25 juta atau mempunyai 51 hingga 150 kakitangan sepenuh masa
Perkhidmatan, Pertanian dan Informasi Teknologi Komunikasi	Jualan kurang dari RM200,000 atau mempunyai 5 kakitangan sepenuh masa	Jualan di antara RM200,000 dan RM1 juta ataumempunyai 5 hingga 19 kakitangan sepenuh masa	Jualan di antara RM1 juta hingga RM5juta atau mempunyai 20 hingga 50 kakitangan sepenuh masa

Sumber: Laporan Tahunan SME (2013)

1.8 Organisasi Disertasi

Disertasi ini dibahagikan kepada lima bab. Bab berikutnya ialah Bab 2 yang menyorot karya-karya ilmiah yang berkaitan dengan isu utama disertasi. Bab 3 adalah bab metodologi kajian yang mempersembahkan rekabentuk kajian, variabel-variabel

kajian, model dan hipotesis kajian. Berdasarkan kepada kajian karya, sebanyak lima hipotesis telah dibentuk. Instrumen kajian dan ujian kesahan dan kebolehpercayaan juga dibincangkan dalam bab ini. Ini diikuti dengan perbincangan mengenai populasi dan kaedah persampelan kajian. Bahagian terakhir Bab 3 membicarakan teknik-teknik dan kaedah-kaedah yang digunakan untuk menganalisis data iaitu yang merangkumi analisis faktor dan analisis regresi. Bab seterusnya iaitu Bab Empat merumuskan dapatan kajian serta membandingkan dapatan kajian ini dengan karya-karya yang lepas. Implikasi dari dapatan kajian ini kemudiannya dibincangkan dalam Bab Lima. Akhirnya Bab Lima membuat sedikit saranan yang berkaitan dengan hala tuju kajian akan datang dalam bidang keusahawanan dan PKS.



BAB DUA

SOROTAN KARYA

2.1 Pengenalan

Sebagaimana yang telah diterangkan dalam Bab Satu, objektif kajian ini adalah untuk meneliti hubungan antara orientasi pasaran dan kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS di Malaysia dengan orientasi keusahawanan bertindak sebagai variabel pengantara. Oleh yang demikian, Bab ini akan dimulakan dengan menghuraikan secara ringkas akan Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) di Malaysia yang meliputi definisi dan pembangunannya. Seterusnya Bab ini akan membincangkan mengenai kajian-kajian terdahulu yang berkaitan dengan konsep keusahawanan dan usahawan, diikuti dengan perbincangan mengenai konsep dan definisi prestasi serta dimensi-dimensi yang digunakan bagi mengukur prestasi PKS. Ini diikuti dengan sorotan karya yang berkaitan dengan variabel-variabel yang terlibat iaitu konsep orientasi pasaran, kompetensi keusahawanan, orientasi keusahawanan dan prestasi PKS. Bab ini juga akan mengemukakan Teori Berasaskan Sumber yang dijadikan teori tunjangan untuk menyokong kerangka kerja yang akan digunakan di dalam kajian ini. Perbincangan seterusnya ialah mengenai kajian-kajian lepas mengenai hubungan-hubungan di antara orientasi pasaran, kompetensi keusahawanan, dan orientasi keusahawanan dengan prestasi PKS di Malaysia. Bab ini diakhiri dengan cadangan rangka kerja kajian serta ringkasan bab.

2.2 Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) di Malaysia

Prestasi sering menjadi fokus utama di dalam kajian-kajian mengenai PKS (Herath dan Mahmood, 2013). Ini ialah kerana, sepertimana saranan Kongolo (2010) dan Asia Productivity Organization (2011), prestasi PKS telah dianggap sebagai satu faktor kritikal yang penting di dalam kejayaan ekonomi baik kepada negara-negara maju maupun kepada negara-negara yang sedang membangun. PKS telah didapati memberi sumbangan kepada pertumbuhan ekonomi, pewujudan peluang pekerjaan dan penghasilan inovasi dalam pelbagai aspek perniagaan.

Kerajaan Malaysia di pelbagai peringkat memainkan peranan yang penting dalam menarik minat masyarakat terutamanya golongan bumiputera untuk menceburi bidang perniagaan di dalam sektor PKS. Ini memandangkan sektor perniagaan ini memberikan sumbangan yang besar kepada kemajuan dan pembangunan negara. Menurut Laporan Tahunan PKS 2012/13 oleh Majlis PKS Kebangsaan, sumbangan PKS kepada Keluaran dalam KDNK keseluruhan mengikut aktiviti ekonomi utama telah meningkat daripada 32.5 peratus pada tahun 2011 kepada 32.7 peratus pada tahun 2012. Malah menurut laporan ini lagi, guna tenaga dalam sektor ini juga telah bertambah daripada 4,100,952 pada tahun 2009 kepada 4,854,142 pada tahun 2012 (Laman web rasmi SME Corp). Usahawan PKS bukan sahaja memberi sumbangan dengan menubuhkan perniagaan baru, malahan mereka juga memberi sumbangan dalam menyediakan peluang pekerjaan, di samping menghasilkan penciptaan dan penemuan-penemuan baharu, teknologi

baharu dan menghasilkan inovasi dalam pelbagai aspek perniagaan (Mahmood et al., 2008). Negara turut memperolehi keuntungan berlipat ganda hasil daripada pengurusan PKS yang baik dan berkesan. Selain daripada keuntungan di dalam bidang ekonomi, faedah lain turut dirasakan oleh masyarakat seperti taraf kehidupan yang meningkat, bertambahnya tanggungjawab sosial dan menjadikan kedudukan industri-industri di dalam negara menjadi lebih kukuh.

2.2.1 Definisi PKS

Tidak ada definisi PKS yang diterima secara universal. Definisi PKS adalah berbeza dari sebuah negara ke sebuah negara yang lain. Ini ialah kerana, definisi PKS itu adalah berdasarkan dari pelbagai kaedah pengukuran. Pengukuran paling umum yang digunakan bagi mendefinisikan PKS ialah berdasarkan kepada jumlah pekerja sesebuah enterprais PKS. Dengan pengukuran yang berbeza itu, maka sebuah enterprais itu dianggap kecil di beberapa negara, tetapi tidak dianggap demikian di negara-negara lain (Mahmood, 2001).

Di dalam sektor pembuatan, PKS umumnya adalah merangkumi sekelompok perusahaan berskala kecil yang mempunyai tenaga kerja sepenuh masa tidak melebihi 150 orang atau dengan jualan tahunan tidak melebihi RM 25 juta. Manakala, PKS di dalam sektor perkhidmatan, adalah perusahaan yang mempunyai tenaga kerja sepenuh masa tidak melebihi 50 orang atau pencapaian jualan tahunannya tidak melebihi RM5 juta (Laporan Tahunan SME, 2010).

Malaysia menggunakan satu definisi umum PKS bagi memudahkan pengenalpastian PKS di dalam pelbagai sektor dan sub-sektor industri. Pendekatan ini adalah untuk memudahkan pihak kerajaan memformulasikan dasar-dasar pembangunan PKS agar ianya dapat dilaksanakan dengan lebih berkesan, termasuk pelaksanaan program-program sokongan dan juga penyediaan bantuan kewangan dan teknikal (SME Corp. Malaysia, 2013). Bermula 1 Januari 2014, bagi memberi peluang kepada lebih banyak firma PKS menikmati pelbagai kemudahan yang disediakan oleh SME Corp, PKS telah didefinisikan semula berdasarkan kepada sektor-sektor industri. Bagi sektor pembuatan, sesebuah enterprais itu didefinisikan sebagai PKS jika jumlah jualan tidak melebihi RM50 juta atau bilangan kakitangan sepenuh masanya tidak melebihi 200 orang. Manakala bagi sektor perkhidmatan dan sektor-sektor lain, jumlah jualan mestilah tidak melebihi RM20 juta atau bilangan kakitangan sepenuh masa tidak melebihi 75 orang (SME Corp. Malaysia 2013). Maka, sesebuah enterprais itu dikira berada di bawah kategori PKS di dalam sektor-sektornya berdasarkan hasil jualan tahunan atau bilangan pekerja sepenuhmasa seperti yang ditunjukkan di dalam Jadual 1.1.

Kajian ini menerimapakai definisi yang digunakan oleh SME Corporation Berhad, Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri (MITI). Definisi ini dikategorikan di dalam dua sektor iaitu sektor pengeluaran dan sektor perkhidmatan. Di dalam sektor pengeluaran, sektor yang berkaitan dengan pengeluaran dan enterprais yang berasaskan pertanian, PKS adalah enterprais yang mempunyai pekerja sepenuh masa tidak melebihi 150 orang atau dengan

jualan tahunan tidak melebihi RM 25 juta. Di dalam sektor perkhidmatan yang juga merangkumi sektor pertanian dan teknologi maklumat dan komunikasi, PKS adalah enterprais yang mempunyai pekerja sepenuh masa tidak melebihi 50 atau dengan jualan tahunan tidak melebihi RM5 juta.

2.2.2 Pembangunan PKS di Malaysia

Sumbangan PKS di Malaysia mula mendapat perhatian pada akhir tahun 1960-an. Dalam jangka waktu tersebut, kerajaan mula mengiktirafkan keperluan untuk membantu menyelesaikan masalah perniagaan PKS, terutamanya yang dimiliki oleh kaum Bumiputera. Perhatian utama kerajaan pada waktu itu adalah untuk menggalakkan aktiviti yang berunsurkan di kalangan masyarakat Bumiputera. Bantuan kepada usahawan Bumiputera telah berkembang dengan pesatnya dibawah Rancangan Malaysia Ke-2 (RMK2) (1971-1975) iaitu semasa Dasar Ekonomi Baru (DEB) dilancarkan. Penekanan adalah termasuk pembangunan usahawan Bumiputera, peningkatan pengeluaran dan peluang-peluang pekerjaan, memastikan pendapatan yang lebih tinggi untuk golongan yang terbiar dan termiskin, dan meluaskan pemencaran perniagaan dan aktiviti industri kesegenap wilayah untuk supaya segala sumber yang ada dapat digunakan dengan lebih baik. Apabila Rancangan Malaysia Ke-3 (RMK3) (1976-1980) dilaksanakan, kewujudan PKS telah diakui sebagai tempat latihan untuk usahawan-usahawan baharu, dan sebagai satu pendekatan untuk penstukturan semula ketidakseimbangan ekonomi yang wujud antara kaum pada masa itu.

Peranan-peranan penting yang dimainkan oleh agensi-agensi sokongan PKS terus dimantapkan di bawah Rancangan Malaysia Ke-4 (RMK4) (1981-1985), terutamanya di dalam aktiviti-aktiviti latihan, pengurusan, mobilisasi sumber, pembangunan keusahawanan, dan hubungan antara industri. Dalam jangka masa inilah Bahagian Enterprais Kecil telah ditubuhkan di bawah Kementerian Perdagangan dan Industri. Lanjutan daripada itu, satu jabatan industri berskala kecil juga telah ditubuhkan di bawah Kementerian Pembangunan Negara dan Luar Bandar.

Semasa Rancangan Malaysia Ke-5 (RMK5) (1986-1990), Pelan Induk Perindustrian (PIP) atau OPP2 telah dilancarkan, dan sektor pengeluaran telah diakui sebagai satu sektor yang asalnya berorientasikan domestik kepada sektor yang berorientasikan eksport. Pada masa inilah penekanan telah diberi ke atas pengembangan PKS, penambahbaikan dan modernisasi sebagai objektif untuk menjadikan ia sebagai penting dan berpotensi bagi tujuan pengembangan industri, dan pewujudan hubungan antara industri dan servis-servis sokongan. OPP2 berakhir dalam tahun 2005. PIP ke 3 (PIP3) yang bermula dalam tahun 2006 mencerminkan komitmen yang tinggi di dalam mempromosikan PKS di dalam negara (MITI, 2005).

Di dalam Rancangan Malaysia Ke-9 (RMK9) (2006-2010), sokongan berterusan telah diberikan oleh kerajaan ke atas pembangunan PKS termasuk penyediaan dana sebanyak RM 2.1 billion bagi tujuan pembangunan PKS berbanding RM 1.5 billion diperuntukkan dalam Rancangan Malaysia Ke-8 (RMK8), di mana

sebanyak RM463 juta telah disediakan bagi memantapkan kandungan teknologi dan pengetahuan, pembiayaan modal teroka untuk enterprais yang baru bermula, pembiayaan untuk segmen-segmen penting di dalam industri dan sektor-sektor pertumbuhan yang baharu seperti sektor informasi, komunikasi dan teknologi (ICT) dan sektor perkhidmatan bioteknologi. Begitu juga dengan program-program khusus untuk memantapkan kemampuan keusahawanan dan teknikal, sebanyak RM927.5 juta telah diperuntukkan bagi kawasan-kawasan perindustrian, sebanyak RM833 juta untuk premis-premis perniagaan, dan RM1.5 billion untuk pewujudan Dana-Tekno (The Star, 2006). Komitmen ini menunjukkan bahawa kerajaan memang mengakui dan menerima hakikat bahawa PKS adalah penyumbang utama kepada pembangunan ekonomi negara, dan sudah tentu dapat ianya dapat membantu negara di dalam menghadapi cabaran-cabaran ekonomi yang kian meningkat.

2.3 Konsep Keusahawanan dan Usahawan

Keusahawanan merupakan satu bidang yang dapat menjana pertumbuhan ekonomi sesebuah negara. Usaha melahirkan usahawan yang berjaya memerlukan komitmen, dedikasi, ketegasan, dan amalan yang berterusan ke arah mempraktikkan keusahawanan dalam setiap urusan harian. Menurut Kamarulzaman Ismail dan Amaludin Ab. Rahman (2009) seseorang individu itu boleh diasuh dan dididik supaya ia dapat mengamalkan budaya keusahawanan. Matlamat utama pendidikan keusahawanan ialah untuk menggalakkan pelajar

memulakan perniagaan sendiri, meningkatkan keupayaan keusahawanan diri serta menyediakan sokongan dan galakan untuk menceburi dunia perniagaan.

Pendedahan awal kepada masyarakat terhadap budaya keusahawanan adalah satu aspek yang penting bagi meningkatkan bilangan golongan usahawan. Minat terhadap keusahawanan boleh menjadi lebih kukuh jika seseorang itu diberi pendedahan awal mengenai keusahawanan (Fujisaki, Hirai, dan Ohe, 1999). Menurut laporan statistik Kajian Pengesanan Graduan Kementerian Pengajian Tinggi yang dijalankan pada tahun 2009, daripada 69,959 jumlah graduan yang bergraduat pada tahun tersebut, hanya sebilangan kecil iaitu 1.6 peratus atau 1,088 orang saja yang memilih keusahawanan sebagai kerjaya mereka.

Secara umumnya, keusahawanan merupakan suatu istilah yang digunakan untuk menerangkan proses di mana seseorang itu mengenalpasti peluang yang didapati boleh memenuhi keperluan dan mengumpulkan segala sumber yang ada untuk mencapai keperluan tersebut (Kinzer, 1973). Walau bagaimanapun, mengikut Casson (1985), keusahawanan merupakan satu konsep untuk menerangkan bahawa sumber yang banyak itu bukanlah faktor yang menentukan kekayaan tetapi yang lebih penting adalah cara bagaimana sumber-sumber tersebut diuruskan. Manakala Ronstadt (1984) pula menekankan bahawa pengurusan sumber merupakan satu elemen yang penting dalam pelaksanaan konsep keusahawanan. Menurut beliau, keusahawanan adalah satu proses yang dinamik dalam aktiviti penambahan kekayaan. Kekayaan tersebut dicipta oleh individu-individu di mana individu-individu tersebut mengandaikan bahawa terdapat

risiko-*risiko* yang utama seperti jumlah ekuiti yang dimiliki, masa yang perlu diluankan kepada aktiviti penciptaan kekayaan, komitmen kerjaya bagi tujuan mencipta kekayaan tersebut, serta nilai produk dan perkhidmatan yang ditawarkan.

Menurut Hisrich, Peters, dan Shepherd (2008), Stevenson dan Jarillo (1985) dan Bygrave (1989), keusahawanan ialah suatu proses mencipta ataupun mengeluarkan sesuatu yang berlainan. Manakala Dollinger (1995) mendefinisikan keusahawanan sebagai pembentukan inovatif sebuah syarikat perniagaan bagi tujuan meraih keuntungan atau pembangunan serta kesediaan untuk berhadapan dengan risiko dan ketidakpastian (Ab. Aziz, 2003). Ini membawa maksud bahawa bidang keusahawanan tidak boleh lari daripada risiko. Oleh itu, bidang ini memerlukan semangat yang tinggi untuk seseorang itu bersedia menghadapi risiko.

Menurut Low dan Micmillan (1988), Shaver dan Scott (1991), dan Gartner (1994); keusahawanan ialah proses penciptaan sesebuah organisasi. Manakala, Kuratko dan Hodgetts (1995) dan Zafir dan Fazilah (2003) pula menghuraikan keusahawanan sebagai penciptaan usahaniaga baru yang melibatkan empat dimensi utama iaitu individu, organisasi, persekitaran dan proses yang dibantu oleh rangkaian kerjasama dalam kerajaan, pendidikan dan institusi. Keempat-empat pengkaji ini bersetuju bahawa keusahawanan merupakan terwujudnya sesebuah organisasi hasil daripada perancangan dan kerjasama pelbagai pihak. Seterusnya, Yep Putih (1985) berpendapat, keusahawanan merujuk kepada

kebolehan, kemampuan dan kecenderungan usahawan untuk melakukan perkara-perkara iaitu (i) mengenalpasti peluang perniagaan; (ii) mengendalikan usaha perniagaan yang menguntungkan diri sendiri dan masyarakat; (iii) memperoleh kejayaan melalui usaha-usaha yang dapat memenuhi keperluan masyarakat; (iv) mendapat kekayaan dengan berusaha memenuhi keperluan masyarakat; (v) menanggung risiko yang telah dijangka; (vi) mentadbir dan menggunakan faktor-faktor pengeluaran bagi membangun ekonomi dan kebajikan sosial; dan (vii) sentiasa berusaha dan bersedia untuk membuat pembaharuan yang dapat meningkatkan daya pengeluaran dari semasa ke semasa.

Timmon (1994) dan Nor Aishah (2002) pula mendapati bahawa keusahawanan merupakan satu tindakan individu yang kreatif dalam membina sesuatu. Ia memerlukan wawasan, kehairahan dan komitmen untuk memimpin orang lain untuk mencapai wawasan di samping menanggung risiko-risiko yang mungkin berlaku. Menurut Ab. Aziz (2003) penyertaan dalam bidang keusahawanan merupakan suatu kepuasan pada diri seseorang individu. Usahawan berasa puas hati apabila mereka berjaya mencapai setiap keperluan diri yang diinginkan hasil daripada aktiviti keusahawanan yang ia lakukan.

Kuratko dan Hodgetts (2004) mendefinisikan keusahawanan sebagai satu proses inovasi dan penciptaan melalui empat dimensi iaitu individu, organisasi, alam sekitar, dan proses dengan kerjasama rangkaian dalam kerajaan, pendidikan, dan perlembagaan. Keusahawanan juga merupakan aktiviti perniagaan yang diwujudkan oleh seseorang yang meliputi pentafsiran keadaan persekitaran,

mengenalpasti peluang, menggunakan bahan-bahan, melaksanakan ide-ide, mengembangkan kekayaan dan menggalakkan kebajikan sosial. Pada amnya keusahawanan dapat dirumuskan sebagai perlakuan seorang usahawan yang berjaya menggunakan peluang serta sumber yang ada untuk mencapai matlamat peribadi seperti mengaut keuntungan daripada perniagaan yang dibina. Matlamat ini adalah untuk kebaikan dirinya sendiri untuk jangka masa yang panjang serta dapat membantu membangunkan ekonomi negara. Di dalam menjalankan aktiviti keusahawanan, terdapat dua perkara asas iaitu fikiran yang waras dan kesihatan yang baik serta modal kewangan.

Menurut Kuratko dan Hodgetts (1992) istilah usahawan bermaksud seseorang yang mengorganisasikan, mengurus dan mengambil risiko perniagaan. Usahawan juga adalah seseorang yang menerima tugas untuk mengurus, mentadbir dan mengambil risiko dalam perniagaan. Istilah usahawan biasanya digunakan untuk menggambarkan seseorang yang inovatif dan bersikap terbuka untuk menerima perubahan. Usahawan dicirikan sebagai seorang yang mempunyai daya usaha yang berterusan, berani untuk menghadapi risiko, kreatif, inovatif dan juga berpandangan jauh. Ciri-ciri sebagai seorang usahawan yang baik ialah seseorang individu yang berkomitmen tinggi, sanggup bekerja kuat, jujur dan ikhlas, berdaya kreatif, mahir berkomunikasi, berani menanggung risiko dan bijak membuat penilaian serta keputusan (Samir Muhazzab Amin, 2009). Lambing dan Kuehl (2007) menerangkan usahawan dengan menyenaraikan ciri-ciri iaitu seorang yang mempunyai minat terhadap perniagaan, tabah menghadapi kegagalan, yakin terhadap diri sendiri, mampu membuat keputusan sendiri, bijak

mengurus risiko, melihat perubahan sebagai satu peluang, bertoleransi, mempunyai inisiatif, mementingkan kesempurnaan, menghargai masa, kreatif, dan bermotivasi. O'Connor dan Fiol (2002) pula menjelaskan bahawa usahawan itu adalah seseorang yang mempunyai kebolehan untuk mengenalpasti peluang-peluang dan mengumpul sumber-sumber untuk mencapai matlamat mereka.

Dari aspek psikologi, beberapa ciri seperti motivasi, sikap, lokus kawalan, tingkah laku, dan ciri-ciri peribadi seseorang adalah dikatakan berperanan untuk membantu seseorang memulakan perniagaan (Autio, Keeley, Klofsten dan Ulfstedt, 1997). Selain itu pilihan kerjaya mestilah selaras dengan minat seseorang individu kerana ini akan dapat mengurangkan berlakunya pertukaran kerjaya dalam masa yang singkat (Holland, 1985). Oleh itu individu yang bercita-cita untuk menceburi kerjaya keusahawanan mestilah mempunyai minat yang mendalam terhadap perniagaan. Lewis (2005) telah menjalankan kajian berkaitan sikap dan tekad terhadap belia yang ingin menjalankan perniagaan dan dapatan kajian menunjukkan belia yang ingin menjalankan perniagaan sendiri banyak dipengaruhi oleh sikap yang positif terhadap keusahawanan. Selain daripada faktor sikap, Zaidatol Akmaliah Lope Pihie (2007) menyatakan bahawa norma subjektif dan personaliti proaktif juga adalah faktor tambahan yang mempengaruhi tekad seseorang individu menceburi bidang keusahawanan. Krueger, Reily dan Carsrud (2000) pula menambah satu lagi faktor iaitu keazaman juga memainkan peranan di dalam mendorong seseorang itu menceburi bidang keusahawanan.

Definisi bagi istilah usahawan juga adalah didapati berbeza-beza dalam konteks yang berlainan. Bagi ahli ekonomi, usahawan adalah merupakan seseorang yang menggabungkan sumber, pekerja, bahan, dan aset-aset lain yang memberikan mereka nilai yang lebih tinggi di samping memperkenalkan perubahan, inovasi dan arahan baru. Bagi ahli psikologi pula, usahawan merupakan orang yang biasanya dipandukan oleh tenaga tertentu, menguji, menyempurnakan atau mengelakkan diri daripada kuasa orang lain untuk mencapai dan mendapat sesuatu (Md Mohar et al., 2001).

Menurut Kamus Dwibahasa Oxford Fajar (1992), istilah usahawan dalam bahasa Inggeris ialah *entrepreneur* yang bermaksud orang yang mengurus dan menyusun suatu perancangan komersial terutamanya perancangan aktiviti yang melibatkan risiko. Hisrich dan Peters (1995) menjelaskan bahawa perkataan *entrepreneur* itu sebenarnya berasal daripada perkataan Perancis iaitu *entreprendre* yang bermaksud memikul tugas, tanggungjawab atau mencuba (Zafir dan Fazilah, 2003). Seterusnya, Zimmerer dan Scarborough (2002) dan Halloran (1994) pula memberi definisi yang hampir sama iaitu usahawan sebagai individu yang mencipta perniagaan baru di mana ianya merupakan satu risiko ketidakpastian bagi tujuan mendapatkan keuntungan dan perkembangan. Ini dilakukan dengan mengenalpasti peluang dan mengumpulkan sumber-sumber yang diperlukan untuk memulakan perniagaan mereka. Definisi ini juga hampir sama dengan definisi yang diberikan oleh Khairuddin (1996), Greenberg dan Baron (2000) bahawa usahawan adalah peneraju kepada sesebuah perniagaan baru. Usahawan bertanggungjawab dalam memajukan perniagaan yang

dimulakannya, menggabungkan modal, sumber-sumber fizikal dan tenaga buruh dengan cara yang baru dan inovatif selari dengan peredaran masa.

Nor Aishah (2002) pula mendefinisikan usahawan sebagai seseorang yang berusaha untuk menghasilkan sesuatu yang baru, berbeza dan bernilai yang diterima oleh masyarakat dengan menggunakan segala sumber yang sedia ada dan bersedia menanggung risiko kewangan, psikologi dan sosial untuk mendapatkan ganjaran dalam bentuk kewangan dan kepuasan diri. Daripada definisi-definisi yang dinyatakan atas dapatlah difahami bahawa setiap individu mempunyai peluang untuk menjadi usahawan. Aspek yang membezakan di antara usahawan dengan bukan usahawan ialah kesediaan mereka untuk mengadunkan kreativiti, inovasi dan kesediaan mengambil risiko dengan kesungguhan bekerja bagi membentuk, membangun dan memaksimumkan potensi diri dengan memanfaatkan peluang yang diperolehi. Oleh itu, bagi mencapai kepuasan diri seseorang usahawan perlu bersedia menggunakan segala peluang, sumber dan potensi yang dimilikinya.

Usahawan memerlukan kuasa bagi menggerakkan segala sumber untuk mencapai segala matlamat yang hendak dicapai. Pada masa yang sama mereka perlu berusaha untuk mengelakkan diri daripada dipermainkan oleh pihak lain. Penyertaan dalam bidang keusahawanan dapat membebaskan individu daripada dibelenggu oleh kuasa-kuasa yang boleh menyekat kepada pertumbuhan ide yang kreatif.

Melalui definisi-definisi dan penjelasan yang telah dibincangkan di atas didapati bahawa keusahawanan yang sesuai dengan konteks Malaysia mempunyai kaitan rapat dengan usaha-usaha pembentukan dan pembangunan yang sejajar dengan perubahan teknologi. Ini adalah bertujuan untuk mewujudkan kombinasi baru dalam melaksanakan aktiviti yang berkaitan dengannya. Seseorang individu yang berjaya dalam bidang keusahawanan ataupun ingin membina diri sebagai seorang usahawan yang berjaya perlu mempunyai ciri-ciri tertentu (Brockhaus, 1982; Brockhaus dan Horwitz, 1986). Ciri-ciri ini bukanlah sesuatu yang diwarisi semenjak seseorang itu dilahirkan tetapi ia dapat dipelajari dan dibangun.

Antara ciri-ciri penting yang perlu ada pada diri seorang usahawan adalah sifat berdikari, yakin diri, mencari maklum balas, desakan supaya berjaya dan kerja secara berpasukan. Selain itu sifat seperti berorientasikan peluang, boleh dipercayai dan jujur, kemampuan fizikal yang memuaskan dan tabah menghadapi kesamaran serta kegagalan (Chell et al., 1991; Shaver dan Scott, 1991; Herbert dan Link, 1988; Low dan MacMillan, 1988; Bygrave (1989); Hatten (1997); Lambing dan Kuehl, 2003; Zafir dan Fazilah, 2003).

Moorman dan Halloran (1993) pula meletakkan empat ciri penting usahawan iaitu, yakin apabila membuat keputusan, tekun dan tabah, kreatif dan mempunyai objektif yang jelas. Salah satu kajian terawal dalam bidang keusahawanan yang dijalankan oleh Collin et al. (1964) telah menunjukkan bahawa usahawan merupakan individu yang mempamerkan ciri-ciri iaitu: (i) berasa selesa dalam keadaan yang selalu berubah; (ii) berasa tidak selesa dalam perkongsian

perniagaan; (iii) tidak menunjukkan prestasi yang baik apabila bekerja untuk pihak lain; (iv) sanggup menerima kegagalan dan berupaya bangkit selepas kegagalan; dan (v) mengalami kesukaran dalam hubungan dengan autoriti. Ini menunjukkan bahawa, para pengkaji dahulu dan kini bersependapat terhadap ciri-ciri yang perlu ada pada diri usahawan.

Walau bagaimana pun, Dyer (1992) mengenalpasti bahawa ciri-ciri dan sifat-sifat usahawan kurang memberi makna kerana tidak semua usahawan merupakan usahawan yang berjaya. Melalui temubual beliau terhadap 125 orang usahawan didapati bahawa seseorang usahawan yang berjaya mempunyai ciri-ciri (i) sanggup mengambil risiko; (ii) berkebolehan mencari peluang; (iii) berorientasikan matlamat; (iv) keinginan untuk bersaing dalam pasaran; (v) berkeupayaan untuk mengendalikan risiko; (vi) berkebolehan menyelesaikan masalah secara relatif; (vii) kebolehan mencari keseronokan dalam kerjayanya; dan (viii) memberi komitmen dalam perniagaannya.

Menurut O Connor (1999) pula, faktor-faktor yang menentukan kejayaan usahawan ialah dia mempunyai tahap kekuatan yang tinggi dan berkebolehan dalam mendapatkan pulangan yang baik, mempunyai objektif yang kuat, memberi tumpuan kepada pelanggan dan keperluan merekabentuk, rendah diri terhadap pencapaiannya, sanggup memperbaiki kesilapan diri, cepat merebut peluang yang ada, cepat bosan dengan kerja yang berulang, tidak sabar untuk membangunkan perniagaan, berkebolehan untuk memberi arahan dengan cepat, dan percaya bahawa pengalaman lebih baik daripada latihan. Hasil daripada gabungan faktor-

faktor tersebut yang menjadikan seseorang usahawan itu berjaya dalam perniagaan mereka.

McClelland (1961) dalam kajiannya telah mendapati bahawa usahawan yang berjaya mempunyai sifat-sifat yang hampir sama dengan individu yang bermotivasi tinggi. Sifat-sifat ini ialah berani mengambil risiko yang sederhana, bertenaga dan tidak mengenal erti penat lelah, tidak mudah mengaku kalah, bertanggungjawab terhadap keputusan sendiri, ingin tahu hasil sesuatu tindakan yang dibuat, mempunyai tujuan jangka panjang dan berkebolehan mengurus. Seterusnya, menurut Kurose (1994), ciri-ciri usahawan yang berjaya ialah mereka yang berasal dari keluarga usahawan, berkebolehan, mempunyai kemahiran mengurus yang baik, berkebolehan dalam menginovasi teknologi dan mempunyai modal yang cukup. Di samping itu, menurut beliau usahawan yang berjaya adalah graduan baru kerana mereka mempunyai asas pemikiran yang sistematik, cuba mencari atau meneroka peluang yang baru dengan mencipta inovasi teknologi dan mempunyai idealisma yang tinggi iaitu inginkan impiannya menjadi kenyataan.

Sementara Barjoyai Bardai (2000) menetapkan sembilan ciri seorang usahawan yang berjaya, iaitu menitikberatkan dan mementingkan kejayaan daripada keseronokan, mempelajari sesuatu yang baru setiap hari, mengelak atau membebaskan diri daripada kerja-kerja yang mudah, memberi tumpuan kepada keuntungan dan pasaran, sentiasa mempamerkan dan membuat promosi untuk barang-barang keluarannya, membuat keputusan dengan secepat mungkin, sentiasa mencari kemahiran dan teknik baru, cuba mendapatkan kerjasama

daripada kakitangan dan rakan-rakannya dan sentiasa mementingkan hati orang lain terutama pelanggannya.

Clark (1998) pula menggariskan enam rahsia usahawan yang berjaya iaitu percaya pada diri sendiri, berfikiran luas, boleh menyesuaikan diri dengan keadaan semasa, jangan cepat berputus asa, bertanggungjawab untuk mendapatkan ganjaran atau perolehan atas apa yang diusahakan dan belajar daripada kesilapan yang dilakukan. Satu kajian telah dijalankan oleh Pui-Tak Lee (1998) ke atas K.P. Chen yang merupakan seorang usahawan Republik China yang terkenal mendapati bahawa rahsia di sebalik kejayaan K.P. Chen ialah pembelajarannya di Amerika, tahap keprofesionalannya, kebolehan bekerjasama dengan firma asing, keinginan untuk menginovasi dan mencuba pelbagai strategi perniagaan, kemahiran dalam bermasyarakat, memberi galakan secara profesional dan penglibatannya dalam persatuan bank-bank di China. Kejayaan ini memerlukan penguasaan teknologi yang tinggi supaya dapat bersaing dengan firma luar.

Pada asasnya, ciri-ciri yang perlu dimiliki oleh usahawan adalah sama tidak kira bidang apa pun yang diceburi. Ciri-ciri yang telah dibincangkan merupakan ciri-ciri terpenting yang perlu dimiliki dalam diri seseorang yang bergelar usahawan. Kebanyakan pengkaji bersependapat dalam menggariskan ciri-ciri yang perlu ada dalam diri seorang usahawan.

2.4 Prestasi

Agak sukar untuk mendefinisikan mahupun mengukur prestasi (Jarad, Yusof dan Shafiei, 2010). Kerangka bagi mengukur prestasi mempunyai pelbagai dimensi (Dess & Robinson, 1984). Begitu juga terdapat banyak variasi dalam menilai prestasi sesebuah syarikat (Stoelhorst dan Van Raaij, 2004). Kebolehan dan keupayaan sesebuah organisasi untuk mencapai objektif tertentu boleh dianggap sebagai petunjuk kepada kejayaan organisasi tersebut (Ventkraman dan Ramanujam, 1986). Kejayaan sesebuah syarikat adalah bergantung kepada bagaimana ianya mencapai dan mengekalkan prestasi tersebut (Dess dan Robinson, 1984). Pemilik syarikat perlu menilai prestasi perniagaannya dari masa ke semasa bagi menentukan matlamat yang ingin dicapai adalah selari dengan usaha yang diberi (Najmi, Rigas dan Fan, 2005). Sehubungan dengan itu, bagi memastikan sesebuah syarikat itu berjaya dan mampu mengharungi masa depannya dengan jayanya, pemilik syarikat perlu mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi prestasi syarikat dan mengambil langkah tertentu bagi memastikan prestasi syarikat dapat dipertingkatkan dari masa ke semasa (Jarad, Yusof dan Shafiei, 2010).

Prestasi boleh dikategorikan kepada beberapa dimensi bergantung kepada kehendak syarikat. Antara dimensi yang digunakan ialah dimensi pengukuran objektif dan dimensi pengukuran subjektif. Ini berdasarkan kepada pernyataan Haber dan Reichel (2005) yang menyatakan bahawa prestasi perniagaan boleh dinilai dan diukur secara objektif dan juga secara subjektif. Penilaian prestasi

secara objektif adalah apabila faktor kewangan digunakan sebagai ukuran, sedangkan pemeriksaan yang subjektif adalah menggunakan isu-isu yang lebih berbentuk peribadi. Pengukuran prestasi secara objektif dibuat apabila maklumat diperolehi secara terus daripada syarikat. Umpamanya, mendapatkan maklumat penyata-penyata kewangan. Manakala pengukuran prestasi secara subjektif adalah penilaian dibuat dengan mengambilkira pandangan seseorang terhadap keupayaan sesebuah syarikat untuk mencapai kejayaan (Gonzalez-Benito dan Gonzalez-Benito, 2005).

Prestasi objektif merupakan penilaian yang jitu dan tetap dan ianya sesuai digunakan bagi menilai keupayaan satu kategori industri yang sama (Allen, Dawson, Wheatley dan White, 2008). Namun begitu, penilaian objektif mempunyai kelemahan akibat kesukaran untuk mendapatkan maklumat secara terus daripada syarikat (Atuahene, Gima dan Li, 2002). Dengan sebab itulah penilaian dan pengukuran prestasi secara subjektif telah mendapat sambutan dari para penyelidik kerana ianya mempunyai kelebihan tersendiri berbanding penilaian prestasi secara objektif (Pelham dan Wilson, 1996). Penilaian subjektif dalam mengukur prestasi dapat mengurangkan kesukaran mendapatkan maklumat yang dianggap sulit yang berkaitan dengan kewangan daripada sesebuah syarikat. Tambahan pula ianya sesuai apabila digunakan bagi menilai beberapa syarikat PKS daripada industri yang berbeza (Dess dan Robinson, 1984). Beberapa kajian telah menggunakan penilaian subjektif kerana ia dapat menghasilkan keputusan tahap kebolehpercayaan yang tinggi (Curkovic, Veickery dan Droge, 2000; Tan,

Lyman dan Wisner, 2002). Di samping itu, penilaian subjektif sangat sesuai digunakan di dalam kajian yang melibatkan PKS (Pelham dan Wilson, 1986).

Menyediakan maklumat kewangan bagi tujuan pengukuran dan penilaian objektif yang tepat kepada orang luar memang merupakan masalah di dalam PKS. Data kewangan PKS sering didapati tidak tersedia, atau kalau ada sekali pun, ianya tidak lengkap dan sukar untuk menentukan ketepatan atas angka prestasi berdasarkan laporan kewangan (Covin dan Slevin, 1989). Oleh yang demikian, sebagai alternatif, mengukur prestasi secara subjektif didapati sesuai dan wajar. Menurut penemuan dari Jarad, Yusof dan Shafiei (2010), ukuran lazim bagi PKS di Malaysia adalah menggunakan jumlah jualan, peningkatan jualan, jumlah keuntungan dan juga peningkatan keuntungan.

Di dalam kajian ini, istilah prestasi merujuk kepada ukuran persepsi subjektif pemilik PKS di mana hasil yang bakal diperolehi memiliki korelasi yang tinggi berbanding ukuran objektif (Dess dan Robinson, 1984); Robinson dan Pearse, 1988). Sehubungan dengan itu, bagi tujuan kajian ini, prestasi PKS akan diukur menggunakan jumlah jualan, jumlah keuntungan, pulangan atas pelaburan dan kejayaan secara am yang mencakupi aspek kewangan dan bukan kewangan.

Dalam kajian-kajian yang berkaitan dengan prestasi PKS, terdapat tiga model teoritik yang sering digunakan untuk menjelaskan prestasi PKS. Model pertama menekankan aspek keusahawanan. Model ini beranggapan bahawa prestasi perniagaan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berada di persekitaran. Model teoritik kedua menekankan kepada aspek psikologi sebagai faktor penentu prestasi

perniagaan PKS. Kejayaan bangsa Cina dan Yahudi dalam perniagaan sering dikaitkan dengan budayaniaga yang sedia ada di kalangan mereka (Sharifuddin, 1978) Sebaliknya terdapat beberapa penyelidikan yang telah menunjukkan kaum Bumiputera tidak begitu berjaya menjadi usahawan kerana kebanyakan daripada mereka tidak mendapat sebarang latihan perniagaan sebelum berniaga atau selepas mereka menceburi bidang perniagaan. Kekurangan modal dan kepakaran serta kelemahan pengurusan kewangan adalah di antara masalah utama yang dihadapi usahawan Bumiputera. Tambahan pula, suasana budayaniaga tidak wujud di kalangan usahawan itu untuk membantu kejayaan mereka dalam perniagaan.

Pengukuran prestasi cenderung untuk memfokuskan perhatian kepada apa yang diukur dan prestasi itu sendiri. Ianya juga digunakan untuk memotivasi individu dan organisasi untuk bekerja bagi meningkatkan prestasi bagi perkara-perkara yang diukur. Ukuran prestasi membantu pengurus dan lain-lain untuk mengetahui status prestasi organisasi mereka dan mengukur kemajuan mereka dalam memberikan program atau khidmat yang efektif.

Ukuran prestasi adalah objektif dan penunjuk yang kuantitatif bagi pelbagai aspek prestasi organisasi kerajaan ataupun bukan kerajaan. Setiap ukuran prestasi adalah berbeza-beza kerana ianya digunakan untuk mengenalpasti beberapa dimensi prestasi yang berlainan seperti keberkesanan, kecekapan operasi, produktiviti, kualiti perkhidmatan, kepuasan pelanggan dan keberkesanan kos (Poister, 2014). Pengukuran prestasi bertujuan untuk menghasilkan objektif, maklumat-maklumat yang relevan tentang prestasi organisasi yang boleh digunakan untuk

memperkukuhkan pengurusan dalam membuat keputusan, mencapai matlamat dan memperbaharui keseluruhan prestasi, dan meningkatkan akauntabiliti (Poister, 2014).

Hronec (1993) mendefinisikan pengukuran prestasi sebagai pengukuran sejauh mana aktiviti dalam sesuatu proses atau hasil sesuatu proses mencapai matlamat yang spesifik. Matlamat boleh didefinisikan sebagai sesuatu yang merapatkan jurang di antara di mana organisasi berada sekarang dan di mana organisasi hendak berada. Matlamat harus konsisten dan bersesuaian dengan visi dan misi organisasi supaya ianya tercapai. Oleh itu, penentuan matlamat penting dalam memimpin organisasi untuk meningkatkan prestasi.

Dari perspektif pemasaran, organisasi boleh mencapai matlamat melalui memenuhi kehendak pelanggan mereka dengan lebih cekap dan berkesan berbanding dengan pesaing mereka (Kotler, 1984). Pengukuran prestasi dilihat sebagai proses mengukur tahap kecekapan dan keberkesanan sesuatu tindakan. Keberkesanan merujuk kepada tahap keperluan pelanggan dipenuhi manakala kecekapan pula mengukur penggunaan sumber organisasi yang terhad dengan ekonomik semasa memenuhi kehendak pelanggan. Keberkesanan dan kecekapan merupakan dua dimensi yang utama dalam pengukuran prestasi. Prestasi merupakan kualiti kerja atau hasil yang dicapai oleh sesebuah organisasi. Pengukuran prestasi mengandungi peraturan-peraturan dalam memberi nilai (angka atau nominal) kepada objek atau peristiwa bagi mewakili kuantiti, kualiti atau kategori sesuatu ciri. Pengukuran prestasi memberikan petunjuk tentang

tahap pelaksanaan sesebuah organisasi atau program. Pengukuran prestasi merupakan amalan perniagaan yang baik untuk membaiki dasar semua syarikat.

Konsep produktiviti juga mempunyai kaitan dengan prestasi ekonomi sesebuah organisasi. Prestasi sesebuah organisasi perkhidmatan boleh dibahagi kepada prestasi operasi dan prestasi kewangan. Prestasi operasi berdasarkan proses sebenar, iaitu daripada aliran masuk faktor-faktor pengeluaran kepada aliran keluar perkhidmatan. Prestasi kewangan pula berdasarkan proses kewangan, iaitu aliran masuk dan aliran keluar wang (Vuorinen, Jarvinen, dan Lehtinen, 1998).

Di dalam kajian ini, istilah prestasi merujuk kepada ukuran persepsi subjektif pemilik PKS di mana hasil yang bakal diperolehi memiliki korelasi yang tinggi berbanding ukuran objektif (Dess dan Robinson, 1984); Robinson dan Pearse, 1988). Sehubungan dengan itu, bagi tujuan kajian ini, prestasi PKS akan diukur menggunakan jualan, keuntungan, pulangan atas pelaburan dan kejayaan secara am yang mencakupi aspek kewangan dan bukan kewangan.

Di dalam kajian keusahawanan dan perniagaan kecil, prestasi enterprais sering dianggap sebagai kriteria mutlak di dalam kajian-kajian empirikal (Barkham, 1994; Box et al., 1993; Dyke et al., 1992; Ibrahim dan Goodwin, 1986; Lerner et al., 1997) dan model teoritikal (Herron dan Robinson, 1993; Hofer dan Sandberg, 1987; Keats dan Bracker, 1987). Faktor demografi usahawan, ciri-ciri psikologi dan gelagat, serta kemahiran pengurusan dan kemahiran teknikal para usahawan juga sering dilihat sebagai faktor pengaruh terpenting yang dikaitkan dengan

prestasi PKS. Ciri-ciri industri, persekitaran, firma dan strategi juga sering dianggap sebagai memberi kesan kepada hubungan ini. Satu ulasan yang komprehensif ke atas pelbagai faktor yang mempengaruhi prestasi enterprais boleh dilihat di dalam tinjauan karya Cooper dan Gascon (1992).

Sementara faktor-faktor yang berbeza telah didapati mempengaruhi prestasi enterprais, hasilnya sering didapati tidak konsisten (Chandler dan Hanks, 1994; Cooper, 1993). Hubungan yang tidak signifikan juga ada dilaporkan (Begley dan Boyd, 1985; Perry et al., 1988). Bagi menangani masalah ini, Cooper dan Gascon (1992) telah mencadangkan bahawa kajian pada masa akan datang seharusnya memberi perhatian kepada rangka teoretikal yang lengkap supaya tumpuan yang lebih dapat diberikan kepada persoalan kajian. Perhatian juga harus diberikan kepada hubungan kontingensi ke atas kondisi dan interaksi yang berbeza. Seterusnya, perhatian juga harus diberikan kepada ciri-ciri yang lebih berhak diberi tumpuan walau pun ianya mungkin agak sukar untuk dioperasikan.

Akhir sekali, ukuran prestasi yang dipilih dan implikasinya, termasuk penggunaan teknik menganalisis yang bersesuaian. Murphy et al. (1996), selepas memeriksa kajian-kajian yang lepas ke atas prestasi PKS, juga telah mencadangkan penggunaan indikator-indikator pelbagai bagi menambahbaik penjelasan di antara variabel-variabel bebas dan prestasi sebagai variabel bersandar. Yang lebih penting, mereka juga telah mencadangkan keperluan untuk menyediakan rasioal yang berasaskan teori bagi memeriksa dimensi prestasi.

Selaras dengan berbahasan yang telah dicadangkan oleh Cooper dan Gascon (1992) dan Murphy et al. (1996), maka kajian ini telah menyahut cabaran tersebut dengan menyusun teori-teori yang ada dan temuan-temuan yang berkaitan dengan hubungan di antara ciri-ciri di peringkat keusahawanan individu dan prestasi enterprais di dalam rangka teoretikal yang membenarkan pembangunan teoretikal yang selanjutnya dan kajian empirikal hubungan-hubungan tersebut. Di dalam kajian ini, konsep kedayasaingan dan pendekatan kompetensi telah digunakan bagi membina model konseptual.

Kedayasaingan adalah mengenai prestasi jangka panjang sesebuah firma, sebuah industri atau sesebuah negara, dengan dikaitkan dengan pesaingnya (Ramasamy, 1995; Feurer dan Chaharbaghi, 1994). Ia juga adalah satu konsep yang berbentuk multi-dimensi, termasuk bukan saja prestasi, tetapi juga potensi dan proses yang mencernakan prestasi (Buckley et al., 1988; World Competitiveness Report, 1993). Dengan menggunakannya di peringkat PKS, konseptualisasi tiga lapis iaitu prestasi, potensi dan proses adalah masih sah. Seperti mana firma-firma besar, prestasi adalah kriteria yang tertinggi bagi memutuskan sama ada sesuatu PKS itu berdayasaing atau pun tidak.

Kedayasaingan adalah satu konsep yang sering dikaitkan dengan prestasi jangka panjang syarikat-syarikat korporat dan ekonomi. Kajian ini cuba untuk melihat bagaimana konsep ini dapat digunakan dalam konteks PKS. Pendekatan kompetensi juga adalah salah satu cara untuk mengkaji ciri-ciri individu yang boleh membawa kepada kejayaan menjalankan tugas atau kejayaan organisasi. Ia

sudah pun digunakan kepada kajian prestasi pengurusan selepas hasil kerja oleh Boyatzis (1982), dan penggunaannya telah meningkat di dalam aspek prestasi keusahawanan.

Alchian dan Demsets (1972) mendefinisikan prestasi sebagai perbandingan nilai yang diwujudkan oleh sesebuah firma dengan nilai yang diharapkan untuk dicapai. Douwe, Fortuin dan Stoop (1996) pula mendefinisikan prestasi sebagai cara organisasi merealisasikan objektifnya. Kajian mengenai prestasi syarikat boleh berdasarkan kepada dua aliran utama seperti yang dicadangkan oleh March dan Hutton (1997). Pertamanya ialah mengkaji cara untuk memperbaiki prestasi firma dan kedua ialah mengkaji prediktor kepada prestasi enterprais. Lantaran, banyak kajian yang dibuat ialah dengan menjadikan prestasi enterprais sebagai variabel bersandar (Rogers dan Wright, 1998; March dan Sutton, 1997). Kebanyakan kajian menggunakan prestasi firma sebagai variabel bersandar telah berusaha untuk menerangkan pelbagai variasi prestasi PKS (Carton dan Hofer, 2010; Brush dan Vanderwerf, 1992).

Berdasarkan definisi Daft (2000), prestasi PKS ialah kemampuan untuk mencapai matlamat dengan menggunakan sumber-sumber dengan cara yang cekap dan berkesan. Prestasi dalam kajian ini melihat kepada langkah-langkah yang subjektif berkaitan keuntungan, jualan, pulangan ke atas pelaburan, dan persepsi kejayaan keseluruhan. Pengukuran subjektif digunakan kerana prestasi mempunyai perspektif pelbagai dimensi di samping kesesuaiannya dalam konteks pemasaran jangka panjang (Teare, 1996). Prestasi dalam kajian ini diukur melalui perspektif

pemilik PKS berbanding dengan pesaing-pesaing mereka. Dalam pada itu, dalam mengukur prestasi PKS, pengukuran secara subjektif adalah memadai (Ahmad, 2007).

Sebab-sebab pengenalpastian prestasi PKS termasuklah pengetahuan mengenai ciri-ciri semasa prestasi PKS supaya prestasi mereka dapat dipantau, mengesahkan keutamaan di samping berkomunikasi dan menambahbaik prestasi (Neely, (1998).

2.5 Orientasi Pasaran

Konsep orientasi pasaran mula diketengahkan oleh Narver dan Slater (1990) dan Kohli dan Jaworski (1990). Mereka mendefinisikan orientasi pasaran sebagai satu budaya organisasi yang paling berupaya mewujudkan gelagat secara cekap dan berkesan akan nilai yang superior untuk pembeli, dan oleh yang demikian, menyebabkan prestasi perniagaan yang superior terhasil secara berterusan. Mereka menyatakan bahawa orientasi pasaran mengandungi tiga komponen gelagat, iaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antara jabatan. Bagi Slater dan Narver (1998, 1999), sesebuah enterprais itu dikatakan berorientasikan pasaran apabila firma berkenaan cuba untuk memahami dan memberi respon kepada keperluan pelanggan yang tersembunyi dan juga keperluan pelanggan masa depan. Jaworski, Kohli, dan Sahay (2000) pula menjelaskan perkara ini dengan menyarankan bahawa enterprais-enterprais yang

berorientasikan pasaran boleh memacu pasaran dengan memanipulasi struktur pasaran dan gelagat pemain-pemain pasaran.

Berdasarkan definisi dari Narver dan Slater (1990), orientasi pasaran di dalam kajian ini merujuk kepada orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koodinasi antara fungsian syarikat melalui perlaksanaan konsep pemasaran iaitu memenuhi keperluan dan kehendak pelanggan dan mencipta prestasi berterusan dengan lebih baik bagi memajukan dan mempertingkatkan prestasi perniagaan. Ia melibatkan budaya yang memberi tumpuan kepada mewujudkan nilai tambah kepada pelanggan. Orientasi pasaran melibatkan proses organisasi yang memfokus ke atas persekitaran luaran pasaran supaya firma-firma yang mengamalkan orientasi ini adalah di dalam kedudukan yang lebih baik dalam memberi respon kepada keperluan pasaran yang sedang muncul (Matsuno, Mentzer, dan Ozsomer, 2002).

Firma yang berorientasikan pasaran akan berusaha untuk memahami keperluan yang diluahkan dan keperluan yang tersorok dan cuba memformulasikan penyelesaian kepada keperluan-keperluan tersebut. Ia merupakan satu budaya organisasi yang paling cekap dan berkesan ke atas gelagat untuk mencipta nilai yang superior untuk pembeli dan yang demikian itu telah menghasilkan pencapaian perniagaan secara terus menerus (Jyoti, dan Sharma, 2012).

Dalam pada itu, beberapa penyelidik telah mencadangkan bahawa orientasi pasaran perlu dikaitkan juga dengan aspek-aspek pengurusan yang lain bagi memberi korelasi yang signifikan terhadap prestasi (Baker dan Sinkula, 1999;

Delbaere, Sivamakrishnan dan Bruning, 2003; Delbaere, Zhang, Sivamakrishnan, dan Bruning, 2005; Slater dan Naver, 1995). Ini kerana mereka berpendapat bahawa orientasi pasaran sahaja tidak berupaya menghasilkan prestasi positif secara automatik.

Namun begitu, kajian yang dilakukan oleh beberapa penyelidik mendapati bahawa orientasi pasaran mempunyai kesan hubungan yang berbeza iaitu positif, negatif, lemah ataupun tidak signifikan terhadap prestasi enterprais (Bhuian, 1997; Matanda dan Nbudisi, 2009; Narver dan Slater, 1990). Oleh itu, Pelham (2000) mencadangkan kajian di masa hadapan yang mengaitkan orientasi pasaran dengan prestasi PKS perlu juga menjuruskan kepada kajian variabel tidak langsung atau variabel pengantara. Justru, kajian ini melibatkan orientasi keusahawanan sebagai variabel pengantara di antara orientasi pasaran dan kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS bagi mengkaji sama ada melalui penambahan variabel pengantara, hubungan antara orientasi pasaran dan kompetensi keusahawanan dengan prestasi enterprais dapat diperkukuhkan dan menjadi lebih signifikan.

Orientasi pasaran mewakili pelaksanaan konsep pemasaran di mana pemilik perniagaan mementingkan kehendak dan keperluan pengguna dalam menjalankan perniagaan seharian (Houston, 1986). Pandangan Felton (1959) ini disokong oleh Keith (1960) yang mengesahkan evolusi konsep pemasaran. Beliau juga menegaskan bahawa konsep pemasaran perlulah konsisten dengan objektif asal perniagaan.

Orientasi pasaran adalah merujuk kepada kecenderungan firma untuk menerima konsep pemasaran. Orientasi pemasaran ini boleh diukur dengan mentafsirkan komitmen syarikat kepada keputusan dasar yang strategik ke atas pasaran yang berorientasikan risikan pelanggan (Day 1991, 1994; Jaworski dan Kohli 1993; Kohli dan Jaworski 1990; Narver dan Slater 1990; Slater dan Narver 1995). Enterprais dengan orientasi pemasaran yang mantap lazimnya akan memberi keutamaan untuk mengetahui sikap pelanggan seperti kesukaan dan ketidaksukaan, dan kepuasan serta persepsi-persepsi mereka. Enterprais ini juga akan belajar faktor-faktor yang boleh mempengaruhi pelanggan seperti persaingan, ekonomi, dan trend sosio-budaya. Enterprais-enterprais ini juga akan belajar faktor-faktor yang memberi kesan kepada kebolehan mereka untuk mempengaruhi dan memuaskan pelanggan, penggunaan teknologi dan patuh kepada peraturan-peraturan. Ini dilakukan kerana mereka percaya bahawa kepuasan pelanggan seharusnya dijadikan sebagai objektif organisasi.

Kajian-kajian yang lepas telah menunjukkan hubungan yang positif di antara orientasi pasaran dan prestasi organisasi dan selanjutnya telah mengesahkan kepentingan orientasi pasaran di dalam menentukan prestasi enterprais (Ahmad, 2011; Chao dan Spilan, 2010; Eris dan Ozmen, 2012; Hoq dan Chauhan, 2011; Sullivan dan Butler, 2009). Dalam kajian yang dilakukan oleh Aziz, Yassin, dan Ahmad (2010), mereka telah mendapati bahawa orientasi pasaran adalah berkait secara positif dengan prestasi enterprais.

Martin dan Grbac (2003) mendapati bahawa dengan berorientasikan pesaing membolehkan enterprais memberi respon kepada pasaran dan memenuhi keperluan pelanggan yang mana akhirnya menghasilkan peningkatan keberuntungan enterprais.

Levitt (1960) telah mengaitkan strategi dan pelaksanaan konsep pemasaran dengan menekankan bahawa perniagaan akan beroperasi dengan jayanya di dalam jangka panjang sekiranya mereka memfokuskan kepada memenuhi keperluan pelanggan. McCarthy (1960) pula telah mengusulkan bahawa intipati konsep pemasaran adalah apabila semua jabatan dalam sesuatu syarikat diselaraskan dan diorientasikan ke arah pemasaran dan bertujuan untuk memuaskan pelanggan. Beliau juga telah mengusulkan bahawa strategi pemasaran mencakupi dua komponen utama, iaitu mendefinisikan sasaran pasaran dan membangunkan campuran pemasaran, yang meliputi produk, harga, pengedaran, dan promosi. Porter (1980) pula telah mengusulkan tiga pendekatan strategi generik bagi mempunyai kelebihan berbanding pesaing di dalam industri. Strategi generik Porter adalah meliputi faktor-faktor iaitu kelebihan kos, kelainan, dan fokus (Narver dan Slater, 1990). Kohli dan Jaworski (1990) mendefinisikan orientasi pasaran sebagai satu aktiviti risikan pasaran bagi memenuhi keperluan semasa dan akan datang, berkongsi maklumat risikan dengan semua jabatan di dalam syarikat, dan melakukan tindakbalas organisasi yang sesuai bagi memenuhi kehendak pasaran.

Pada dasarnya, konsep dan pengukuran orientasi pasaran adalah merujuk kepada dua perspektif utama, iaitu perspektif budaya dan perspektif gelagat. Perspektif budaya menjurus kepada norma-norma atau budaya organisasi yang mendorong perilaku yang konsisten dengan orientasi pasaran (Deshpande et al., 1993; Narver dan Slater, 1990). Narver dan Slater (1990) mendefinisikan orientasi pasaran sebagai budaya perniagaan yang mampu menghasilkan perilaku pekerja yang akhirnya akan tercipta satu nilai keunggulan bagi pelanggan. Narver dan Slater (1990) mengenalpasti tiga komponen utama orientasi pasaran, iaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antara fungsi. Item-item khusus pengukuran orientasi pasaran versi ini disebut sebagai Pengukuran Orientasi Pasaran (MKTOR) seperti yang dipaparkan pada Jadual 2.1.

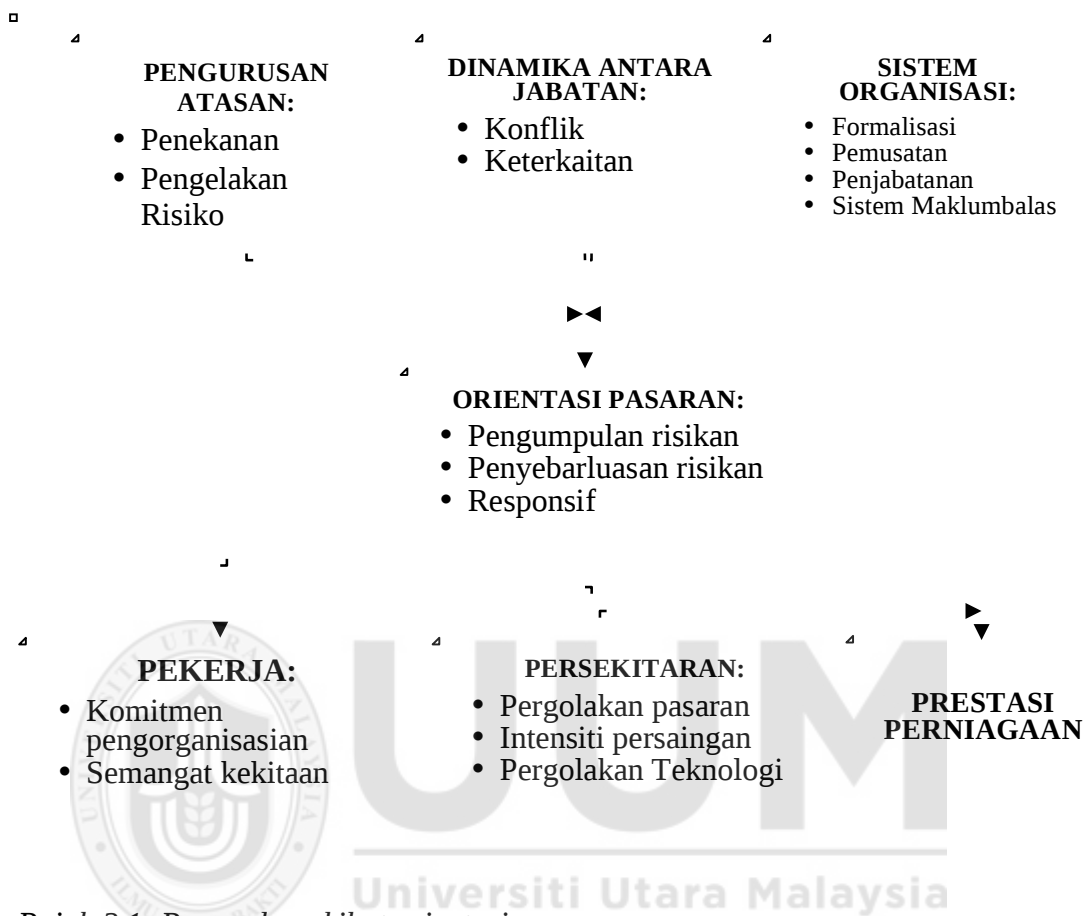
Perspektif gelagat memberi tumpuan kepada proses atau perilaku organisasi dengan tiga aktiviti utama, iaitu, pengumpulan risikan pasaran secara sistematik berkaitan dengan keperluan pelanggan masa ini dan masa akan datang, penyebaran risikan pasaran kesemua unit organisasi, dan merancang dan melaksanakan tindakbalas organisasi terhadap risikan pasaran secara terselaras dan menyeluruh (Kohli dan Jaworski, 1990). Dalam kajian berikutnya, Jaworski dan Kohli (1993) membahaskan orientasi pasaran dari segi punca dan akibat. Satu kerangka yang menyeluruh telah dibangunkan ke atas orientasi pasaran di mana ianya termasuk tiga set punca iaitu komitmen pengurusan yang tinggi, konflik antara jabatan yang rendah yang memungkinkan penyebaran risikan yang lebih, dan struktur organisasi yang kurang formal, dan dua set akibat, iaitu peningkatan prestasi perniagaan dan peningkatan komitmen pekerja.

Jadual 2.1: Pengukuran Orientasi Pasaran versi MKTOR

No	Komponen	Item Khusus
1.	Orientasi Pelanggan	• Komitmen kepada Pelanggan • Mewujud nilai pelanggan • Pemahaman keperluan pelanggan • Tujuan kepuasan pelanggan • Pengukuran kepuasan pelanggan • Khidmat selepas jualan
2.	Orientasi Pesaing	• Mengumpul maklumat pesaing • Bertindak cepat terhadap tindakan pesaing • Pengurusan atasan membincangkan strategi pesaing • Mensasarkan peluang bagi keunggulan kompetitif
3.	Koordinasi Antara Fungsi	• Hubungan antara fungsi • Integrasi fungsional dalam strategi • Semua fungsi memberi sumbangan terhadap nilai pelanggan • Berkongsi sumber dengan unit perniagaan lain

Sumber: Narver dan Slater (1990); Tjiptono (2008)

Usaha untuk memperbaiki orientasi pasaran firma memberi hasil dari segi peningkatan prestasi. Model punca dan akibat orientasi pasaran ini diperlihatkan pada Rajah 2.1.



Rajah 2.1: Punca dan akibat orientasi pasaran

Sumber: Jaworski dan Kohli (1993)

Berbeza dengan skala orientasi pasaran MKTOR, pengkaji-pengkaji yang terdiri dari Kohli, Jaworski dan Kumar (1993) telah mengembangkan skala pengukuran orientasi pasaran yang dinamakan skala orientasi pasaran MARKOR dengan hasil psikometrik yang baik. Skala MARKOR ini menilai tahap di mana sebuah firma terlibat di dalam aktiviti-aktiviti pencernaan risikan di pelbagai jabatan pasaran, penyebar luasan risikan ini secara menegak atau mendatar melalui kedua-dua saluran formal dan tidak formal, dan membangun dan melaksanakan program

pasaran berasaskan risikan yang dihasilkan. Perbandingan skala MKTOR dengan skala MARKOR dipaparkan pada Jadual 2.2.

Jadual 2.2: Perbandingan komponen orientasi pasaran (MKTOR dengan MARKOR)

No	SKALA MKTOR		SKALA MARKOR	
	Komponen	Huraian	Komponen	Huraian
1.	Orientasi Pelanggan	Pemahaman yang mendalam dan jitu ke atas pembeli agar mampu mencipta nilai keunggulan bagi pelanggan secara berterusan.	Pengumpulan risikan pasaran	Memantau dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keperluan dan kehendak pengguna, meliputi konteks semasa ataupun masa akan datang.
2.	Orientasi Pesaing	Firma memahami kelebihan dan kelemahan jangka pendek serta kemampuan dan strategi jangka panjang terhadap pesaing.	Penyebaran risikan pasaran	Risikan pasaran diwarwarkan dan disebarluaskan kepada semua unit dan individu yang relevan di dalam organisasi.
3.	Koordinasi antara Fungsi	Pemanfaatan sumber secara terselaras dalam rangka menciptakan nilai unggul bagi para pelanggan sasaran.	Responsiviti atas risikan pasaran	Tindakan diambil untuk memberi tindak balas risikan dan ianya dikumpulkan dan disebarluaskan secara dalaman.

Sumber: Tjiptono (2008)

Seorang penyelidik orientasi pasaran, Ruekert (1992) telah meneliti hubungan antara tahap orientasi pasaran dari perspektif strategi organisasi dan proses organisasi, sikap individu, dan prestasi kewangan jangka panjang. Hasil kajiannya telah menyokong bahawa orientasi pasaran memiliki kolerasi yang positif dengan proses organisasi, sikap individu terhadap kerja-kerja mereka, dan prestasi unit perniagaan dalam jangka panjang. Namun begitu, Diamantopoulos dan Hart (1993) yang mereplikasi kajian Kohli dan Jaworski (1990) sebelum ini tidak menemui sebarang sokongan empirikal untuk menerima bahawa adanya hubungan yang positif antara orientasi pasaran dengan prestasi perniagaan.

Manakala dalam satu kajian lanjutan, Slater dan Narver (1994) telah mendapati bahawa orientasi pasaran bukan saja berkait secara positif dengan pertumbuhan jualan, tetapi juga dengan kejayaan produk baru. Kajian tersebut juga mendapati sokongan yang lemah terhadap satu saranan bahawa persekitaran yang kompetitif mempunyai kesan terhadap hubungan antara kekuatan pasaran dan prestasi, dan dengan itu, perniagaan yang lebih terjurus kepada orientasi pasaran, adalah yang terbaik untuk diketengahkan untuk berjaya di bawah setiap keadaan persekitaran. Slater dan Narver (1994) telah menjelaskan bahawa intisari kepada orientasi pasaran adalah fokus syarikat kepada pelanggan. Syarikat bukan saja harus memahami kedinamikan pelanggan sedia ada tapi juga perlu fokus kepada bakal pelanggan.

Deng dan Dart (1994) telah membangunkan satu skala bagi mengukur orientasi pasaran di dalam hasrat untuk menyelesaikan perbincangan dan laporan yang ada

di dalam karya-karya tentang definisi konsep pemasaran dan orientasi pasaran yang tidak konsisten. Satu skala yang mengandungi 25 item telah dicipta dan ianya dapat mempamerkan kerangka psikometrik yang baik. Day (1994) telah membincangkan pendekatan pengurusan untuk memahami bagaimana orientasi pasaran dapat dicapai dan dipertahankan. Prestasi perniagaan yang unggul merupakan hasil dari keterampilan yang tinggi yang difokuskan ke arah memahami dan memuaskan pelanggan. Ia juga menyatakan dua kemampuan diperlukan untuk memantapkan orientasi pasaran sesebuah firma. Pertamanya ialah kemampuan menguasai pasaran dan untuk memberi respon terhadap tindakan pasaran. Kedua ialah kemampuan hubungan pelanggan yang meliputi keterampilan-keterampilan, kemampuan-kemampuan, dan proses-proses yang diperlukan untuk mencapai hubungan kesepakatan dengan pelanggan agar keperluan pelanggan individu boleh dilihat dengan cepat melalui semua fungsi dan prosedur yang disediakan dengan baik. Perniagaan harus memiliki keterampilan yang unggul yang berhubung kait dengan pemahaman dan kepuasan pelanggan, di samping mengekalkan pelanggan.

Siguaw, Brown dan Widing (1984) telah mengkaji impak orientasi pasaran terhadap sikap dan gelagat wakil jualan. Hasil empirikal mendapati bahawa orientasi pasaran memang mempengaruhi sikap dan orientasi pelanggan ke atas wakil jualan. Enterprais yang memiliki orientasi pasaran yang tinggi akan memiliki pasukan jualan yang mengamalkan orientasi pelanggan yang tinggi, menghadapi konflik kerja yang rendah, dan meluahkan perasaan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan setia pada organisasi.

Pitt, Caruana dan Berthon (1996) mengkaji secara empirikal ke atas hubungan di antara orientasi pasaran dengan prestasi enterprais di United Kingdom dan Malta. Orientasi pasaran telah diukur dengan menggunakan skala orientasi pasaran MARKOR, berasaskan instrumen 20 item yang telah dikembangkan oleh Kohli, Jaworski dan Kumar (1993). Ukuran persepsi yang subjektif ke atas prestasi organisasi telah digunakan. Hasilnya menunjukkan bahawa orientasi pasaran memiliki impak positif terhadap prestasi di kedua-dua negara. Pelham dan Wilson (1996) juga telah mengkaji impak orientasi pasaran terhadap prestasi PKS dalam satu model bersepadu dengan menggunakan data longitudinal. Ukuran prestasi yang digunakan ialah pemilikan kualiti produk relatif, kejayaan produk baru, pertumbuhan, dan keuntungan. Mereka berpendapat bahawa orientasi pasaran adalah berhubung kait secara signifikan dan positif terhadap kualiti produk, kejayaan pasaran baru, dan keuntungan.

Selnes, Jaworski dan Kohli (1996) telah mencadangkan satu kerangka konseptual mengandungi model teoretikal orientasi pasaran, sumber organisasi, dan kesan dan akibat yang berada di dalam konteks dua faktor negara iaitu politik-ekonomi dan budaya-nasional. Mereka telah mengkaji secara empirikal akan orientasi pasaran di Amerika Syarikat dan Skandinavia. Hasil kajian menunjukkan bahawa orientasi pasaran memiliki kesan positif kepada semua pembolehubah prestasi kecuali sumbangan pasaran.

Pelham (1997) pula telah mengkaji secara empirikal akan hubungan orientasi pasaran dengan prestasi. Prestasi dalam kajian ini mengandungi tiga dimensi iaitu

keberuntungan, pertumbuhan, dan keberkesanan perniagaan, dengan variabel penyederhananya ialah kelainan produk. Variabel orientasi pasaran meliputi intensiti kompetitif, pertumbuhan pasaran, kelainan pelanggan, strategi kos rendah, strategi kelainan pertumbuhan, dinamik teknikal, dan kedinamikan pasaran. Hasilnya menunjukkan bahawa hubungan orientasi pasaran dan prestasi adalah kukuh di dalam pasaran yang mengamalkan kelainan pelanggan bertahap rendah dan kelainan produk bertahap tinggi. Mereka juga telah mendapati bahawa orientasi pasaran telah mempengaruhi secara signifikan akan keberkesanan perniagaan apabila hubungannya telah dimoderasikan oleh kelainan pelanggan yang tinggi. Mereka telah merumuskan bahawa persekitaran industri memiliki impak yang kecil terhadap kekuatan hubungan orientasi pasaran dengan prestasi.

Manakala, Kumar, Subramaniam dan Yauger (1998) telah mengkaji hubungan antara orientasi pasaran dan prestasi di dalam industri penjagaan kesihatan. Skala orientasi pasaran adalah berasaskan 25 item dari Narver dan Slater (1990) yang disemak kembali. Kriteria prestasi termasuklah pertumbuhan pendapatan, pulangan atas pelaburan, kejayaan perkhidmatan dan kemudahan baru, kejayaan mengekalkan pesakit, dan kejayaan dalam proses kawalan. Mereka telah mendapati bahawa orientasi pasaran mempunyai kaitan secara positif dengan semua kriteria prestasi. Ngai dan Ellis (1998) pula mengkaji hubungan antara orientasi pasaran dengan prestasi perniagaan di Hong Kong. Pengukuran prestasi yang digunakan termasuklah pertumbuhan jualan dan keberuntungan. Mereka telah mendapati satu hubungan yang positif antara orientasi pasaran dengan prestasi. Han, Kim dan Srivastava (1998) telah menjalankan penyelidikan

terhadap satu kerangka bagi menguji rantaian orientasi pasaran – inovasi – prestasi yang sudah ditentukan dan menggunakan kerangka orientasi pasaran Narver dan Slater (1990). Mereka telah mendapati orientasi pasaran adalah positif tetapi tidak signifikan terhadap prestasi. Namun, ketika inovasi dimasukkan ke dalam model tersebut, orientasi pasaran telah menjadi penyumbang yang signifikan kepada prestasi yang lebih baik. Mereka juga telah mendapati bahawa orientasi pasaran adalah signifikan terhadap kedua-dua inovasi teknikal dan pentadbiran dan telah membantu meningkatkan prestasi.

Matsuno dan Mentzer (2000) telah mengkaji kesan jenis strategi sebagai penyederhana kepada hubungan di antara orientasi pasaran dan prestasi. Penyelidikan mereka telah menggunakan empat jenis strategi seperti yang didefinisikan oleh Miles dan Snow (1978) meliputi penahan, prospek, analisis dan tindakbalas. Ukuran prestasi adalah hasil daripada pelaburan, pertumbuhan sumbangan pasaran, pertumbuhan penjualan yang relatif, dan pertumbuhan penjualan baru sebagai peratus kepada jumlah jualan. Hasilnya menunjukkan bahawa kekuatan hubungan di antara orientasi pasaran dan prestasi adalah lebih tinggi dan mempunyai prospek di dalam pertumbuhan sumbangan pasaran, pertumbuhan penjualan secara relatif, dan penjualan produk baru, dan untuk mengekalkan keuntungan. Sin dan Tse (2000) telah menyelidiki hubungan antara orientasi pasaran dan prestasi di negara Cina di mana ekonomi telah diatur di bawah peraturan yang ditetapkan oleh kerajaan. Dapatan kajiannya telah mengesahkan bahawa orientasi pasaran mempunyai kesan yang signifikan dan positif terhadap pertumbuhan penjualan, pengendalian pelanggan dan prestasi

keseluruhan. Liu, Luo dan Shi (2003) juga mendapati hubungan positif di antara orientasi pasaran dengan prestasi organisasi di Cina. Namun, kajian oleh Sin, Tse, Yau, Chow dan Lee (2003) di Hong Kong telah mendapati bahawa orientasi pasaran memiliki kesan yang lebih tinggi keatas prestasi perniagaan di dalam negara pacuan ekonomi yang lebih dikawal oleh peraturan kerajaan seperti di Cina.

Wren, Souder dan Berkowitz (2000) telah meneroka hubungan dimensi orientasi pasaran dan pengembangan produk baru firma-firma berteknologi tinggi. Dapatan kajiannya mendapati bahawa dua dimensi orientasi pasaran-risiken pasaran dan orientasi pelanggan ini telah memberi impak kepada kejayaan produk baru. Craven dan Guilding (2000) telah menilai hubungan di antara orientasi pasaran dan penilaian rekacipta. Penilaian rekacipta telah didapati mewujudkan nilai kewangan untuk semua elemen boleh nampak akan sesuatu rekacipta. Mereka telah mendapati bahawa firma-firma yang memiliki rekacipta yang kukuh, yang menerapkan orientasi pasaran, telah dilihat sebagai lebih mirip untuk menggunakan penilaian reka cipta. Schlegelmilch dan Ram (2000) telah mengkaji orientasi pasaran dari perspektif strategik iaitu bagaimana ia dibentuk oleh sikap firma dan hasrat strategik. Mereka mendapati bahawa orientasi pasaran strategik adalah terkait secara positif dengan kepentingan jangka panjang, tujuan pasaran yang agresif, penyelarasan erat antara pemasaran dan bidang fungsi yang lain, intensiti persaingan yang tinggi, dan tingkat perubahan teknologi yang tinggi. Pleshko dan Heiens (2000) telah menganalisis kesan fokus pelanggan dan pesaing dan impak sekutu ke atas sumbangan pasaran di dalam industri perkhidmatan

kewangan. Hasil kajiannya telah menunjukkan bahawa peningkatan di dalam fokus pesaing membawa kepada peningkatan di dalam prestasi seperti yang diukur oleh prestasi sumbangan pasaran. Namun, kajian tersebut juga mendapati bahawa peningkatan fokus pelanggan tidak membawa kepada peningkatan prestasi.

Satu kajian oleh Subramaniam dan Gopalakrisna (2001) di India telah mendapati hubungan positif yang kuat di antara orientasi pasaran dan pertumbuhan di dalam pendapatan keseluruhan, pulangan atas modal, kejayaan produk dan perkhidmatan baru, kemampuan mengekalkan pelanggan, dan kejayaan di dalam mengawal perbelanjaan operasi. Mereka mendapati bahawa persaingan agresif, kekuasaan penyedia, dan pergolakan pasaran tidak memoderasikan hubungan orientasi pasaran dan prestasi. Grewal dan Tansuhaj (2001) telah mengkaji peranan orientasi pasaran dan fleksibiliti strategik di Thailand. Kriteria prestasi termasuklah pulangan atas pelaburan, penjualan, keuntungan dan pertumbuhan. Mereka telah mendapati bahawa orientasi pasaran memiliki kesan negatif terhadap prestasi firma. Hubungan ini telah dimoderasikan oleh permintaan dan ketidakpastian teknologikal, dan telah dimantapkan oleh intensiti persaingan. Sebaliknya, fleksibiliti memiliki pengaruh positif terhadap prestasi firma di mana telah dimantapkan oleh industri saingan, dan telah dimoderasikan oleh permintaan dan ketidakpastian teknologikal. Lado dan Maydeu-Olivares (2001) telah mengkaji pengaruh persekitaran kompetitif atas petunjuk orientasi pasaran di dalam perusahaan insuran di Kesatuan Eropah dan Amerika Syarikat, dan kesan orientasi pasaran terhadap inovasi. Keputusan kajian mereka menunjukkan ada

kesan positif terhadap orientasi pasaran secara keseluruhan keatas tahap inovasi firma dan prestasi inovasi dikedua-dua pasaran Kesatuan Eropah dan Amerika Syarikat.

Rose dan Shoham (2002) mengkaji hubungan antara orientasi pasaran dengan prestasi eksport di Israel. Empat dimensi prestasi eksport adalah penjualan, keberuntungan, perubahan di dalam penjualan, dan perubahan di dalam untung. Mereka telah mendapati, kecuali penjualan eksport, prestasi eksport didapati memiliki hubungan yang positif terhadap orientasi pasaran secara keseluruhan, pencernaan risikan dan responsif, tetapi tidak kepada percambahan risikan. Cadogan, Diamantopolous dan Siguaw (2002) telah mendapati bahawa aktiviti yang berorientasikan eksport telah mempengaruhi prestasi eksport, diukur sebagai kepuasan dengan penjualan eksport, keuntungan eksport, syer pasaran eksport, dan penilaian masuk pasaran baru. Keputusannya walau bagaimana pun tidak menunjukkan kesan penyederhanaan persekitaran tidak menentu ke atas hubungan tersebut.

Helfert, Ritter dan Walter (2002) mempersoalkan bahawa perspektif orientasi pasaran bukan saja wajar difokuskan kepada pandangan konseptual, tetapi juga kepada perspektif hubungan. Pertikaian mereka adalah mengenai tujuan pemasaran adalah untuk membangun dan mempertahankan hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Hasil daripada satu kajian oleh Perry dan Shao (2002) telah mendapati bahawa orientasi pasaran tidak mempengaruhi secara langsung ke atas prestasi. Ia juga tidak mempunyai interaksi terhadap orientasi pasaran dan

persepsi pesaing baru. Namun, tanggapan pesaing-pesaing tradisional telah mempengaruhi secara langsung ke atas prestasi dan berinteraksi dengan orientasi pasaran untuk mempengaruhi prestasi. Matsuno, Mentzer dan Ozsomer (2000) telah menganalisis bagaimana orientasi pasaran dan kecenderungan keusahawanan mempengaruhi prestasi perniagaan. Mereka mendapati kecenderungan keusahawanan tidak hanya memiliki hubungan langsung yang positif terhadap orientasi pasaran tetapi melalui pengurangan bilangan penjabatanan. Penemuan tersebut juga mengusulkan bahawa pengaruh kecenderungan keusahawanan terhadap prestasi adalah positif bila diperantarakan oleh orientasi pasaran tetapi negatif atau tidak signifikan bila tidak diperantarakan oleh orientasi pasaran.

Pulendran, Speed dan Widing (2003) telah meneliti hubungan antara perancangan pemasaran, orientasi pasaran dan prestasi perniagaan. Mereka mendapati bahawa kualiti perancangan pemasaran telah dikaitkan dengan tahap orientasi pasaran yang lebih tinggi. Namun, kesan kualiti perancangan pemasaran ke atas prestasi perniagaan adalah secara tidak langsung. Lai (2003) mengkaji impak orientasi pasaran di dalam organisasi yang berorientasikan kualiti dan hubungannya dengan prestasi. Hasilnya menunjukkan bahawa orientasi pasaran adalah berhubung kait secara positif dengan pelaksanaan pengurusan dan peramal yang signifikan terhadap prestasi perniagaan di dalam organisasi yang berorientasi kualiti. Akibatnya, perniagaan-perniagaan yang berorientasi pasaran adalah lebih mirip untuk memiliki kualiti pelaksanaan pengurusan yang disukai dan hasil prestasi positif. Darroch dan McNaughton (2003) mengupas karya orientasi pasaran dalam pengurusan pengetahuan. Mereka telah mendapati bahawa perniagaan-perniagaan

yang memiliki orientasi pengetahuan pengurusan adalah lebih cenderung untuk membangun spektrum inovasi yang lebih luas dan bekerja dengan lebih baik melalui beberapa pengukuran prestasi kewangan dibandingkan dengan perniagaan-perniagaan yang tidak memiliki kemampuan demikian. Agarwal, Erramilli dan Dev (2003) mengkaji hubungan antara orientasi pasaran dan prestasi menggunakan data dari 201 hotel antarabangsa, dan mereka telah mendapati bahawa orientasi pasaran adalah berhubung kait secara positif dengan kedua ukuran prestasi-kualiti layanan, kepuasan pelanggan, dan kepuasan staf, dan pengukuran objektif penilaian prestasi-akomodasi, untung kasar operasi, dan syer pasaran.

Im dan Workman (2004) mengkaji orientasi pasaran, kreativiti dan prestasi produk baru di dalam perniagaan berteknologi tinggi. Mereka mengkaji peranan orang tengah, produk baru dan kreativiti program pemasaran di antara orientasi pasaran dan kejayaan produk baru. Hasilnya menunjukkan bahawa produk baru dan kreativiti program pemasaran menghubungkan antara orientasi pasaran dan kejayaan produk baru. Avlonitis dan Gounaris (1997) mengkaji bagaimana perilaku perniagaan PKS terhadap prinsip orientasi pasaran yang diamalkan oleh PKS. Hasilnya menunjukkan bahawa dengan mengambil pendekatan orientasi pasaran dapat mempengaruhi beberapa amalan perniagaan. Amalan perniagaan tersebut adalah proses merancang, strategi pembentukan, strategi pelaksanaan dan kawalan. Lings dan Greenley (2005) telah membuat satu konstruk baru berbagai dimensi yang diberi label orientasi pasaran dalaman. Dimensi tersebut adalah kepuasan pelanggan, posisi persaingan relatif, keakuran staf, pengekalan staf, dan

sikap staf. Dapatan kajian mereka telah menunjukkan bahawa skala proses orientasi pasaran dalaman yang baru ini memiliki nilai psikometrik yang kukuh.

Low, Chapman dan Sloan (2007) telah meneroka keadaan interaksi antara inovasi dan orientasi pasaran. Kajian mereka bertujuan untuk mengenalpasti komponen utama orientasi pasaran dan faktor punca prestasi inovasi perniagaan. Hasil kajian menunjukkan bahawa inovasi adalah berkait secara positif kepada orientasi pasaran, dan kedua-dua inovasi dan orientasi pasaran adalah terkait secara positif dengan prestasi perniagaan dan tahap perubahan di dalam persekitaran kompetitif perniagaan. Pinho (2007) telah menganalisis hubungan sinergistik di antara kualiti pengurusan komprehensif, prestasi, orientasi pengguna dan inovasi. Hasil kajian menunjukkan bahawa kebanyakan komponen kualiti pengurusan menyeluruh memiliki impak terhadap prestasi PKS dan orientasi pengguna. Hasil tersebut juga mengesahkan kedua impak terhadap inovasi ke atas prestasi dan juga orientasi pengguna atas inovasi. Ruokonen dan Nummela (2007) menganalisis peranan orientasi pasaran di dalam pengantarabangsaan perusahaan-perusahaan program-program komputer yang kecil. Orientasi pasaran di dalam pengantarabangsaan intensif pengetahuan perusahaan-perusahaan memiliki komponen iaitu; orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi nilai-jaringan. Keputusannya menunjukkan bahawa pencapaian seimbang yang terhasil di antara elemen-elemen ini telah sedikit sebanyak melicinkan proses pengantarabangsaan.

Lin, Peng dan Kao (2008) telah memformulasi satu model struktural untuk menyiasat hubungan antara pengetahuan, orientasi pasaran, orientasi

keusahawanan dan fungsi inovasi sebagai faktor kejayaan utama di dalam perusahaan-perusahaan yang berintensifkan teknologi. Dapatan kajian mereka menunjukkan bahawa orientasi pengetahuan memainkan peranan pengantara sepenuhnya di dalam hubungan di antara orientasi pasaran dan inovasi. Namun, struktur organisasi tidak memainkan peranan penyederhana di dalam hubungan di antara inovasi dan prestasi perniagaan. Lonial, Tarim, Tatoglu, Zaim dan Zaim (2008) mengkaji faktor-faktor kritikal orientasi pasaran dan mengukur impaknya terhadap jabatan layanan baru dan prestasi kewangan industri kesihatan di Turki. Hasil kajian menunjukkan bahawa sementara orientasi pasaran memberi impak positif yang kuat ke atas prestasi jabatan perkhidmatan baru, ia tidak memberi kesan yang signifikan terhadap prestasi kewangan.

2.6 Kompetensi Keusahawanan

Kompetensi keusahawanan adalah merujuk kepada campuran sifat yang diperlukan untuk menjayakan dan melestarikan keusahawanan (Kiggundu, 2002). Menurut Kiggundu, sifat-sifat ini termasuk sikap, nilai, kepercayaan, pengetahuan, kemahiran, kemampuan, keperibadian, kecerdasan, keahlian (sosial, teknik, dan pengurusan), set minda, dan kecenderungan perilaku. Seet dan Seet (2006) mengemukakan tujuh elemen sebagai kompetensi keusahawanan, iaitu pengambilan risiko, inovasi, berdikari, cekal, mengenalpasti peluang, kemahiran interpersonal, dan kepemimpinan. Ahmad et al. (2010) telah mencadangkan sebanyak lapan bidang kompetensi keusahawanan di dalam kajian mereka. Bidang-bidang tersebut adalah strategi, konseptual, kesempatan, hubungan,

belajar, peribadi, etikal, dan kekeluargaan. Seterusnya Suci (2009) mencadangkan sebanyak sepuluh kompetensi keusahawanan, iaitu, komunikasi lisan, mengurus masa dan tekanan, mengurus keputusan individu, mengenalpasti, mendefinisi, dan menyelesaikan masalah, memotivasi dan mempengaruhi orang lain, penugasan, menetapkan matlamat dan mengartikulasikan visi, kesedaran diri, membangun pasukan, dan mengurus konflik.

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

Oleh kerana terdapat pengertian yang begitu luas dan pelbagai mengenai kompetensi keusahawanan, maka konsep kompetensi keusahawanan di dalam kajian ini hanya memberi fokus terhadap sekumpulan spesifik manusia, iaitu golongan usahawan yang merupakan pemilik atau pengurus PKS. Seseorang usahawan yang berkompetensi tinggi dilihat berupaya mengadunkan semua sumber yang ada di persekitaran mereka dengan mencari, meraih dan menukarkan peluang-peluang tersebut menjadi sebuah perniagaan yang berjaya (Gnyawali dan Fogel, 1994).

Bagaimana pun 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, Lau dan Chan (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 peribadi seperti di atas yang dilihat menerusi corak perilaku seseorang dan disasarkan untuk mencapai matlamat kompetensi dalam berbagai bidang fungsian.

Satu pengiktirafan secara meluas bahawa kejayaan, prestasi dan pertumbuhan sesebuah PKS adalah amat bergantung kepada kompetensi keusahawanan yang dimiliki oleh usahawan iaitu pemilik atau pengurus PKS berkenaan. Struktur pengurusan dan sikap tidakbergantungan sesebuah PKS telah menempatkan seorang usahawan di dalam posisi yang kritikal di dalam operasi perniagaan (Bird, 1995; Capaldo et al., 2004; Chandler dan Jansen, 1992; Olson dan Boker, 1995).

Selanjutnya, setengah penyelidik telah mencadangkan bahawa pemahaman kompetensi yang diamalkan oleh usahawan yang membawa kepada kejayaan PKS boleh digunakan untuk menyokong pembangunan kompetensi-kompetensi tersebut, dan mempunyai potensi untuk memacu pertumbuhan perniagaan (Churchill dan Lewis, 1983; Low dan MacMillan, 1988).

Oleh kerana kompetensi-kompetensi keusahawanan adalah penting bagi semua PKS, maka kepentingan untuk membangun pemahaman kompetensi-kompetensi tersebut adalah amat penting. Walau pun kompetensi keusahawanan dilihat sebagai penting kepada pertumbuhan dan kejayaan perniagaan, mengikut Brinckmann (2008) perbincangan mengenai kompetensi di dalam karya keusahawanan masih lagi di peringkat awal.

Sebagai rumusan, telah wujud satu konsensus bahawa kompetensi keusahawanan yang dimiliki oleh individu, yang memulakan dan mentransformasikan perniagaan mereka, dan satu pengiktirafan secara meluas bahawa sekelompok kemahiran dan kompetensi adalah diperlukan untuk menjalankan perniagaan kecil adalah berbeza secara kualitatif dan juga kuantitatif daripada yang digunakan oleh organisasi besar (Fuller-Love, 2006; Johnson dan Winterton, 1999; Walker dan Webster, 2006). Hakikat ini ada kebenarannya kerana dalam konteks keusahawanan, fokus ini adalah ke atas individu (Hunt dan Meech, 1991).

Baum et al. (2001) telah membentuk kompetensi keusahawanan seperti berikut: pengetahuan, keupayaan kognitif, pengurusan sendiri, pentadbiran, sumber

manusia, kemahiran pemutusan, kepimpinan, pengecaman peluang, pembinaan peluang, dan kemahiran pengorganisasian. Man (2001) telah mengenalpasti sepuluh kelompok kompetensi iaitu: peluang, hubungan, analitikal, inovatif, pengoperasian, kemanusiaan, strategik, kelangsungan, belajar, dan kekuatan peribadi.

Secara khususnya, bagi sebuah PKS, proses untuk mencapai kedayasaingan adalah banyak dipengaruhi oleh peranan pemain utamanya iaitu usahawan. Maka bagi tujuan ini, pendekatan kompetensi telah digunakan di dalam kajian ini. Kompetensi boleh diambilkira sebagai satu ciri di peringkat tinggi., merangkumi sifat-sifat peribadi, kemahiran dan pengetahuan yang berbeza, yang mana akhirnya akan mempengaruhi pengalaman, latihan, pendidikan, latar belakang keluarga dan variabel-variabel demografik usahawan (Bird, 1995). Sorotan yang komprehensif ke atas beberapa kompetensi keusahawanan yang telah dikenalpasti di dalam karya telah mempengaruhi kajian ini merumuskan enam kompetensi utama yang menjadi fokus kepada model kajian ini.

Hasil kerja Boyatzis (1982) telah mendapati bahawa kompetensi keusahawanan adalah berkait dengan kompetensi pengurusan. Kompetensi telah menjadi pendekatan yang popular dalam kajian ciri-ciri keusahawanan. Pendekatan kompetensi adalah satu cara untuk mengkaji ciri-ciri individu yang membawa kepada pencapaian peranan tugas atau kejayaan organisasi. Ia telah digunakan secara meluas di dalam kajian prestasi pengurusan sejak hasil kerja Boyatzis (1982), dan kian meningkat di dalam bidang prestasi keusahawanan. Dengan

menggunakan beberapa teknik kualitatif, banyak kajian telah dijalankan bagi mengenalpasti kompetensi keusahawanan yang berbeza di dalam konteks yang berbeza (Adam dan Chell, 1993; Bird, 1995; Durkan et al., 1993; Hunt et al., 2002; Lau et al., 1999; Martin dan Staines, 1994; McClelland, 1987; Murray, 1996; Snell dan Lau, 1994). Namun begitu, Bird (1995) telah mencadangkan penggunaan analisis kandungan berasaskan teori yang lebih terperinci kajian kompetensi keusahawanan kualitatif bagi melanjutkan kefahaman di dalam bidang ini.

Kompetensi keusahawanan telah dilihat sebagai penting kepada pertumbuhan dan kejayaan sesebuah perniagaan. Kompetensi keusahawanan merupakan kebolehan dan kecekapan usahawan untuk melaksanakan aktiviti keusahawanan secara menyeluruh dan dapat menyelesaikan masalah keusahawanan secara berstruktur dan bersepadu (Onstenk, 2003). Pernyataan ini disokong oleh Zhang (2008) yang mempunyai pandangan bahawa orientasi pasaran sesuai untuk digandingkan bersama dengan kompetensi keusahawanan bagi melihat sejauh mana gabungan ini dapat memberi kesan hubungan yang signifikan terhadap prestasi perniagaan.

Kompetensi keusahawanan adalah merupakan variabel yang dapat memberi kesan terhadap prestasi sesebuah syarikat (Covin dan Slevin, 1991; Zhou, Yim dan Tse, 2005). Sadler-Smith et al. (2003) pula berpendapat bahawa pemilik PKS perlu mempunyai pelbagai kompetensi di pelbagai domain kecekapan dan berperanan sebagai kompetensi umum berbanding pengurus di syarikat-syarikat besar yang lebih memerlukan kompetensi pakar. Tambahan pula, usahawan dengan

kompetensi keusahawanan yang kukuh akan berada di dalam kedudukan yang lebih baik daripada pesaing yang tidak memiliki kompetensi keusahawanan terutamanya dalam menghadapi persekitaran perniagaan yang tidak menentu. Sehubungan dengan itu Ahmad, Ramayah, Wilson dan Kummerow (2010) mencadangkan agar kajian-kajian penyelidikan berkaitan prestasi PKS pada masa akan datang perlulah menumpukan kepada variabel kompetensi keusahawanan.

2.7 Orientasi Keusahawanan

Orientasi keusahawanan telah menjadi satu konsep yang amat penting di dalam keusahawanan kerana kajian mengenainya telah berkembang dengan pesatnyanya di dalam beberapa dekad yang lalu (Zahra, Jennings dan Kuratko, 1999). Orientasi keusahawanan telah menerima peningkatan perhatian di dalam karya secara berterusan, selaras dengan pertumbuhan dan posisi mutlak sebagai satu bidang kajian yang berpotensi. Beberapa kajian empirikal telah mengesahkan orientasi keusahawanan secara teori dan logiknya sebagai kerangka yang mutlak mewakili keadaan keusahawanan bagi sebuah perniagaan (Covin, Green dan Slevin, 2006). Orientasi keusahawanan pada masa ini telah menjadi penting sebagai satu kerangka yang bernilai di dalam menjelaskan varian di dalam prestasi perniagaan (Naman dan Slevin, 1993; Zahra dan Covin, 1995). Ia juga telah mengusulkan bahawa orientasi keusahawanan adalah sesuai untuk kejayaan sesuatu perniagaan (Dess, Lumpkin dan Covin, 1997).

Terdapat beberapa perspektif berbeza untuk mengkonseptualisasikan orientasi keusahawanan di dalam kajian terdahulu. Lumpkin dan Dess (1996) mendefinisikan orientasi keusahawanan sebagai satu sistem proses, struktur dan galagat yang boleh diuraikan sebagai mempunyai dimensi keagresifan, keinovatifan, keproaktifan, dan kecenderungan untuk mengambil risiko. Covin dan Slevin (1991) dan Miller (1983) menerima orientasi keusahawanan sebagai merangkumi tiga dimensi utama iaitu inovasi, pengambilan risiko, dan keproaktifan. Manakala Lumpkin dan Dess (1996) selanjutnya membina konstruk orientasi keusahawanan sebagai termasuk dua dimensi tambahan iaitu keagresifan kompetitif dan autonomi. Oleh itu, orientasi keusahawanan telah dikonseptualisasi untuk merangkumi daripada dua kepada lima dimensi.

Walau pun tidak ada persetujuan di kalangan pengkaji mengenai definisi yang paling boleh diterima, model Lumpkin dan Dess (1996) merupakan model yang dapat menjelaskan dengan baik (Zhang, 2008). Oleh kerana kebanyakan kajian melibatkan bidang-bidang inovasi produk-pasaran, proaktif, dan pengambilan risiko (Covin, Slevin dan Schultz, 1994; Hult, Hurley dan Knight, 2004; Knight dan Cavusgil, 2004; Miller, 1983), maka kajian ini telah menerima pakai model tiga dimensi Covin dan Slevin (1993) berdasarkan penerimaan kebanyakan penyelidik yang menjalankan kajian ke atas orientasi keusahawanan.

Kebanyakan penyelidik yang melakukan kajian empirikal mengakui bahawa orientasi keusahawanan adalah merupakan satu kemampuan organisasi yang melibatkan inovasi, proaktif, dan pengambilan risiko (Barret dan Weinstein, 1998;

Covin dan Slevin, 1991; Lumpkin dan Dess, 1996; Matsuno et al., 2002; Miller, 1983; Weerawardeena, 2003; Zahra dan Covin, 1995). Mereka telah mendapati bahawa dimensi-dimensi ini dapat meningkatkan fleksibiliti dan kesesuaian organisasi keatas keadaan persekitaran yang sering berubah di mana ia adalah elemen-elemen utama di dalam prestasi organisasi. Ini telah membuktikan bahawa PKS yang berorientasikan keusahawanan menjadi lebih berupaya untuk hidup malah berupaya mengatasi kejayaan pesaing-pesaingnya.

Orientasi keusahawanan telah dilihat sebagai lebih ketara di dalam mempengaruhi prestasi PKS. Antara penyebabnya ialah sementara penyerapan orientasi keusahawanan didapati di kalangan kumpulan pengurusan atasan syarikat-syarikat besar (Covin dan Slevin, 1991), pemilik-pemilik atau pengurus-pengurus PKS juga dilihat sebagai banyak mempengaruhi perilaku keushawanan PKS berkenaan (Becherer dan Maurer 1997). Kebanyakan penyelidik yang melakukan kajian empirikal mengakui bahawa orientasi keusahawanan adalah merupakan satu kemampuan organisasi yang melibatkan inovasi, proaktif, dan pengambilan risiko (Barret dan Weinstein, 1998; Covin dan Slevin, 1991; Lumpkin dan Dess, 1996; Matsuno et. al., 2002; Miller, 2011; Weerawardeena, 2003; Zahra dan Covin, 1995). Mereka telah mendapati bahawa dimensi-dimensi ini dapat meningkatkan fleksibiliti dan kesesuaian organisasi keatas keadaan persekitaran yang sering berubah di mana ia adalah elemen-elemen utama di dalam prestasi organisasi. Ia adalah merujuk kepada penggunaan konsep pengurusan baru, tahap tumpuan kepada penambahbaikan terhadap proses dan produk secara berterusan, dan

kesediaan untuk menyokong usaha-usaha penyelidikan dan pembangunan (Knight, 1997).

Ia juga boleh bercirikan sebagai kesediaan untuk memasuki pasaran yang belum diketahui atau meminjam bagi mengumpul modal bagi menceburi satu projek yang berisiko (Lyon, Lumpkin dan Dess, 2000). Risiko yang tinggi dipadankan dengan pulangan yang tinggi tetapi dalam masa yang sama mempunyai kebarangkalian untuk berjaya yang rendah (Knight, 1997). Orientasi keusahawanan juga boleh dikatakan sebagai satu konstruk gelagat yang menghuraikan proses mencipta satu terokaan baru (Nummela, Saarenketo dan Puumalainen, 2004). Perniagaan yang berorientasi keusahawanan bersedia untuk menginovasi, bersedia untuk merebut peluang-peluang di pasaran dan bersedia untuk mengambil risiko (Lumpkin dan Dess, 1996).

Sue, Xie dan Li (2011) telah merumuskan beberapa kajian terdahulu yang berkaitan dengan orientasi keusahawanan yang boleh digunakan sebagai penentu utama kepada pelbagai bentuk prestasi sesebuah firma. Namun begitu, mereka berpendapat temuan empirikal antara orientasi keusahawanan dan prestasi firma gagal dimuktamadkan. Sebagai contoh, kajian Keh, Nguyen dan Hwei (2007) serta Wiklund dan Shepherd (2005) menyarankan firma yang mempunyai orientasi keusahawanan yang tinggi didapati beroperasi lebih baik. Kajian lain pula (Li, Zhang, dan Chan 2005), Stam dan Elfring (2008) menunjukkan kesan negatif orientasi keusahawanan keatas prestasi. Menurut pandangan Lumpkin dan

Dess (1996), percanggahan ini mungkin berpunca daripada kajian tersebut melihat prestasi yang berdasarkan konteks spesifik.

Covin dan Slevin (1991) dan Wilkund dan Shepherd (2005) pula menggunakan model kesan penyederhanaan dan kaedah konfigurasi untuk menerangkan dapatan kajian yang tidak konsisten. Dalam pada itu, ada kajian yang menggunakan andaian bahawa hubungan antara orientasi keusahawanan dan prestasi adalah linear. Sedangkan hubungan ini berkemungkinan adalah tidak linear.

2.7.1 Inovasi

Inovasi adalah kemampuan dan keinginan perniagaan untuk terlibat di dalam dan menyokong ide baru, ide-ide yang baik, eksperimentasi, dan proses kreatif yang mungkin menghasilkan produk dan perkhidmatan baru, atau proses teknologi baru (Lumpkin dan Dess, 1996). Konsep inovasi merupakan kunci bagi pertumbuhan dan pembangunan perniagaan. Ianya mulai diketengahkan oleh seorang pakar ekonomi dari Austria iaitu Joseph Schumpeter. Schumpeter (1934) telah menyatakan bahawa organisasi harus sentiasa berubah secara kreatif untuk menyokong kedayasaan perlu dijadikan sebagai satu teori. Teori beliau telah mengandaikan bahawa organisasi harus menjadi peka terhadap pasaran di mana mereka berada dan terus mencari kaedah yang inovatif untuk terus berada di dalam keadaan yang kompetitif. Ini melibatkan pencantuman sumber-sumber yang unik melalui perubahan keadaan persekitaran dan kaedahnya ialah melalui memperkenalkan aset baru, menciptakan campuran produk-pasaran yang baru,

melaksanakan kaedah pengeluaran baru bagi produk sedia ada atau menciptakan organisasi baru.

Covin dan Miles (1999) menganggap inovasi sebagai faktor paling penting di dalam menentukan kejayaan keusahawanan, sementara Kreiser et al. (2002) menyatakan bahawa inovasi perlu ada bersama dimensi lain yang bertindak sebagai antesiden, akibat atau inovasi korelasi. Kemampuan inovasi sangat berhubung kait dengan persepsi dan aktiviti perniagaan yang baru dan unik (Schumpeter dan Milton, 1989). Kemampuan berinovasi adalah titik penting dalam keusahawanan dan ia merupakan intipati ciri-ciri keusahawanan. Beberapa hasil kajian dan karya menunjukkan bahawa orientasi keusahawanan akan menjadi lebih signifikan berbanding yang tidak memiliki kemampuan keusahawanan untuk melakukan inovasi (Koh, 1996). Hasil kajian Frese et al. (2002), mendapati bahawa kecenderungan perniagaan untuk berinovasi secara positif adalah berkait dengan keberhasilan perniagaan, kerana dengan ide baru, perniagaan dapat memasuki segmen penting dalam pasaran.

2.7.2 Pengambilan risiko

Konsep pengambilan risiko telah lama dihubungkan dengan keusahawanan (Kreiser et al., 2010). Konsep ini mencerminkan kemampuan aktif perniagaan untuk mengejar peluang meskipun peluang tersebut berisiko dan hasilnya belum dapat dipastikan. Pengambilan risiko bererti berkecenderungan untuk mengembelikan semua sumber ke projek-projek yang menampakkan kemungkinan yang signifikan untuk gagal, seiring dengan peluang untuk

memperoleh keuntungan yang tinggi (Lumpkin dan Dess, 1996). Lumpkin dan Slevin (1996) mengusulkan bahawa risiko mempunyai pelbagai maksud bergantung kepada situasi. Mereka membicarakan bahawa perniagaan yang memiliki orientasi keusahawanan, bersedia untuk menanggung beban hutang yang besar dan menggunakan sumber yang sedia ada untuk memperolehi keuntungan yang tinggi yang seiring dengan peluang pasaran berisiko tinggi. Oleh kerana itu, pengambilan risiko membolehkan organisasi menganalisis dan menilai pengambilan risiko di dalam keadaan masalah risiko yang harus dihadapi, bagaimana masalah risiko digambarkan, hasil pengambilan risiko masa lalu, dan kecenderungan risiko pekerja untuk dilaksanakan di bawah keadaan yang berisiko (Brockhaus, 1980; Gunther, 1999).

2.7.3 Proaktif

Proaktif didefinisikan sebagai mencari peluang dengan perspektif pandang ke hadapan yang melibatkan pengenalan produk baru atau perkhidmatan mendahului persaingan dan bertindak di dalam memenuhi permintaan masa depan untuk mewujudkan perubahan dalam persekitaran (Lumpkin dan Dess, 2001). Miller dan Friesen (1978) melihat proaktif sebagai kemampuan membentuk persekitaran dengan memperkenalkan produk dan teknologi baru. Venkatraman (1989) mengusulkan bahawa proaktif merupakan ciri-ciri perniagaan mencari peluang baru, pengenalan produk baru dan jenama mendahului pesaing, di samping melakukan secara strategik di dalam kitaran hayat produk. Lumpkin dan Dess (1997) membicarakan proaktif dengan lebih menjurus untuk memberikan

perniagaan satu kemampuan untuk menjangka perubahan atau keperluan di dalam pasaran.

Knight (1997) mendefinisikan proaktif sebagai pelaksanaan yang agresif dan susulan, pemacuan kearah pencapaian tujuan perniagaan dengan apa saja cara yang wajar dan perlu. Lieberman dan Montgomery (1988) mendefinisikan proaktif dari segi kelebihan penggerak pertama, sementara Chen dan Hambrick (1995) mendefinisikannya sebagai berinisiatif dalam usaha untuk membentuk persekitaran untuk keuntungan diri sendiri. Organisasi yang proaktif adalah organisasi yang berorientasikan tindakan, khususnya di dalam arena pasaran (Barrett dan Wienstein, 1998), dan ia memiliki perspektif pandang ke depan untuk merebut peluang, meskipun ia bukannya penggerak utama (Lumpkin dan Dess, 1996).

Proaktif melibatkan inisiatif dan tindak balas kepada persekitaran dan persaingan. Organisasi yang proaktif harus dapat memberi tumpuan kepada pesaing (Casson, 1990; Lucas dan Ferrel, 2000). Sebagai tindak balas secara proaktif terhadap persaingan, organisasi harus bersedia menggunakan aktiviti tidak konvensional, menganalisis kekuatan dan kelemahan pesaing mereka, dan memfokuskan kepada produk yang memberikan nilai tambah yang tinggi sementara memantau secara berhati-hati akan pelaburan yang telah dibuat (Slevin dan Covin, 1990; Venkatraman, 1989).

2.8 Orientasi Pasaran dan Prestasi PKS

Hubungan orientasi pasaran dengan prestasi organisasi telah banyak dikaji oleh para sarjana di dalam pelbagai konteks perniagaan. (Jyoti dan Sharma, 2012). Sarjana-sarjana seperti Bunic (2007), Deshpande et. al. (1993), Jaworski dan Kohli (1993) dan Narver dan Slater (1990) telah dapat membuktikan wujud kesan positif antara orientasi pasaran dan prestasi perniagaan. Kaynak dan Kara (2004) pula menekankan orientasi pasaran sebagai satu budaya organisasi yang amat berkesan dalam mewujudkan gelagat bagi tujuan mewujudkan nilai yang tinggi untuk pelanggan dan akhirnya prestasi tinggi yang berterusan bagi meningkatkan perniagaan. Menurut Chadam dan Pastuszak (2005) hubungan orientasi pasaran dan prestasi organisasi dalam mewujudkan nilai oleh penjual dan nilai tanggapan oleh pembeli bagi barangan dan perkhidmatan. Pekerja boleh mencipta nilai untuk pelanggan dengan cara meningkatkan faedah kepada pembeli atau mengurangkan kos pembelian. Reed et. al. (2000) menyarankan firma yang berorientasikan pasaran mempunyai kelebihan untuk mewujudkan nilai yang superior kepada pengguna yang akhirnya boleh diterjemahkan kepada prestasi organisasi yang lebih baik.

Siguaw et al. (1994) telah membahaskan bahawa firma yang memiliki alat-alat untuk mempengaruhi orientasi pasaran pasukan jualan dan bersikap rasional di dalam mengharapkan pasukan jualan untuk bertindak dan memberi respon terhadap keperluan pelanggan di dalam cara yang selari dengan orientasi pasaran firma tersebut. Oleh sebab itu, adalah sesuai untuk mengharapkan bahawa

orientasi pasaran firma mempunyai pengaruh yang kuat terhadap orientasi pelanggan.

Kajian empirikal telah dilakukan untuk melihat hubungan antara orientasi pasaran dengan prestasi organisasi (Deshpande, Farley dan Webster, 1993; Farrel, 2000; Greenley, 1995; Han, Kim dan Srivastava, 1998; Jaworski dan Kohli, 1993; Narver dan Slater, 1990; Pulendran, Speed, dan Widding, 2000; Pelham, 2000; Slater dan Narver, 1994). Namun, penemuan telah menunjukkan sokongan yang bercampur-campur di antara prestasi perniagaan dengan orientasi pasaran. Jaworski dan Kohli (1993) mengkaji hubungan antara orientasi pasaran dan dua ukuran prestasi, prestasi objektif dan prestasi subjektif. Mereka mendapati bahawa orientasi pasaran adalah terkait secara positif dengan pengukuran prestasi subjektif, tetapi tidak dengan pengukuran prestasi objektif. Penemuan tersebut bertentangan dengan keputusan empirikal oleh Narver dan Slater (1990).

Deshpande et al. (1993) telah mengkaji impak orientasi pelanggan dan budaya organisasi terhadap prestasi perusahaan-perusahaan Jepun. Kajian ini juga tidak mendapati bukti untuk menyokong tanggapan hubungan positif di antara orientasi pasaran dengan prestasi. Sebaliknya, Agarwal, Erramilli dan Dev (2003) mendapati hubungan yang positif orientasi pasaran dengan kedua ukuran prestasi.

Jaworski dan Kohli (1993) mengkaji hubungan antara orientasi pasaran dan menggunakan dua ukuran prestasi, iaitu prestasi objektif dan prestasi subjektif. Mereka mendapati bahawa orientasi pasaran adalah berkait secara positif dengan

pengukuran prestasi subjektif, tetapi tidak dengan pengukuran prestasi objektif. Penemuan tersebut bertentangan dengan keputusan empirikal oleh Narver dan Slater (1990). Deshpande et al. (1993) telah mengkaji impak orientasi pelanggan dan budaya organisasi terhadap prestasi perusahaan-perusahaan Jepun. Kajian ini juga gagal mendapati bukti untuk menyokong tanggapan hubungan positif di antara orientasi pelanggan dengan prestasi. Sebaliknya, Agarwal, Erramilli dan Dev (2003) mendapati hubungan yang positif orientasi pasaran dengan ukuran prestasi.

Suci (2009) dalam kajiannya mendapati bahawa orientasi pasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi PKS di Jawa Timur. Pelham (2000) juga mendapati kaitan yang positif antara orientasi pasaran dan prestasi PKS. Beliau menegaskan bahawa orientasi pasaran memberikan PKS kelebihan persaingan berbanding dengan perusahaan berskala besar. Hasil yang sama juga diperoleh terhadap pengeluar (Narver & Slater, 1990), pengedar (Siguaw et al., 1998) dan syarikat perniagaan di Australia (Pulendran, Speed, & Widding, 2000). Penemuan-penemuan ini menunjukkan bahawa orientasi pasaran memberikan hubungan yang signifikan terhadap prestasi perniagaan. Sehubungan dengan itu, bagi menjawab objektif pertama kajian ini, maka hipotesis berikut diformulasikan:

H1: Terdapat hubungan positif dan signifikan di antara orientasi pasaran dengan prestasi PKS di Malaysia.

2.9 Kompetensi Keusahawanan dan Prestasi PKS

Kebanyakan perniagaan yang gagal adalah kerana pemilik atau pengurusnya tidak mempunyai kompetensi yang diperlukan bagi membolehkannya mengurus dan mengoperasikan perniagaannya dengan baik dan berkesan (Ropega, 2011). Kenyataan Ropega ini adalah selari dengan apa yang telah dilaporkan oleh Ahmad, Ramayah, Wilson dan Kummerow (2010) di mana mereka mendapati kompetensi keusahawanan adalah prediktor yang kuat dalam kejayaan sesebuah perniagaan.

Kompetensi keusahawanan mengikut Suryana (2003) adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar dan sumber untuk mencari peluang menuju kejayaan. Intipati kepada keusahawanan adalah kemampuan untuk mencipta sesuatu yang baru dan berbeza melalui pemikiran kreatif dan inovatif. Sehubungan itu, bagi menjawab objektif kedua kajian ini, maka hipotesis berikut dibentuk:

H2: Terdapat hubungan positif dan signifikan di antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS di Malaysia.

2.10 Orientasi Keusahawanan dan Prestasi PKS

Syarikat yang memiliki orientasi keusahawanan dapat mencapai prestasi yang lebih baik dan mempunyai ciri-ciri yang dapat meningkatkan syarikat untuk lebih berdayasaing (Dess, Lumpkin dan Covin, 1997; Knight, 2000; Morris dan Paul, 1987). Namun, kebanyakan penyelidik bersetuju bahawa orientasi keusahawanan

akan meningkatkan kelebihan kompetitif dan seterusnya akan meningkatkan prestasi perniagaan (Covin dan Slevin, 1991; Covin dan Slevin, 1993; Zahra dan Covin, 1995; Covin dan Miles, 1999; Wiklund, 1999). Satu kajian oleh Bhuin dan Habib (2001) juga menunjukkan hubungan yang signifikan di antara orientasi keusahawanan dan prestasi. Begitu juga, Balakrishnan (1996) telah mendapati hubungan positif di antara orientasi pasaran dengan prestasi perniagaan di dalam industri jentera dan peralatan, dan penemuan Preston (1996) telah memberi gambaran bahawa orientasi pasaran mempengaruhi secara positif ke atas keuntungan atas jualan, pertumbuhan jualan, dan jangka hayat PKS yang lama. Meskipun kajian menyarankan bahawa ada hubungan signifikan antara orientasi keusahawanan dan prestasi organisasi (Covin dan Slevin, 1986), bukti empirikal yang sistematik yang mendukung orientasi keusahawanan dan hubungan prestasi masih kurang (Covin dan Slevin, 1991; Zahra dan Dess, 2001). Berdasarkan perbincangan ini, kajian ini mengandaikan satu hubungan yang signifikan di antara orientasi keusahawanan dan prestasi PKS di Malaysia.

Syarikat yang memiliki orientasi keusahawanan dapat mencapai prestasi yang lebih baik dan mempunyai ciri-ciri yang dapat meningkatkan syarikat untuk lebih berdayasaing (Dess, Lumpkin dan Covin, 1997; Knight, 2000; Morris dan Paul, 1987). Namun, kebanyakan penyelidik telah mencapai konsensus bahawa orientasi keusahawanan akan meningkatkan kelebihan kompetitif dan seterusnya akan meningkatkan prestasi perniagaan (Covin dan Slevin, 1991; Covin dan Slevin, 1993; Covin dan Miles, 1999; Wiklund, 1999; Zahra dan Covin, 1995).

Satu kajian oleh Bhuin dan Habib (2001) juga menunjukkan hubungan yang signifikan di antara orientasi keusahawanan dan prestasi PKS. Begitu juga, Balakrishnan (1996) telah mendapati hubungan positif di antara orientasi pasaran dengan prestasi perniagaan di dalam industri jentera dan peralatan, dan penemuan Preston (1996) telah memberi gambaran bahawa orientasi pasaran mempengaruhi secara positif ke atas keuntungan atas jualan, pertumbuhan jualan, dan jangka hayat PKS. Meskipun kajian terdahulu menyarankan bahawa ada hubungan signifikan antara orientasi keusahawanan dan prestasi organisasi (Covin dan Slevin, 1986), namun bukti empirikal yang sistematik yang mendukung orientasi keusahawanan dan hubungan prestasi masih kurang (Covin dan Slevin, 1991; Zahra dan Dess, 2001). Berdasarkan perbincangan ini, kajian ini mengandaikan satu hubungan yang signifikan di antara orientasi keusahawanan dan prestasi PKS di Malaysia. Bagi mencapai objektif ketiga kajian ini, maka hipotesis berikut telah diformulasikan:

H3: Terdapat hubungan positif dan signifikan di antara orientasi keusahawanan dengan prestasi PKS di Malaysia.

2.11 Orientasi Keusahawanan Sebagai Variabel Pengantara

Orientasi keusahawanan dan orientasi pasaran mempunyai kemampuan untuk memberikan sumbangan bagi menghasilkan sumber yang unik dan membantu pemposisian unggul yang boleh mempengaruhi prestasi. Orientasi pasaran secara umumnya merujuk kepada kemampuan firma menghasilkan, menyebar, dan memberi tindakbalas kepada risikan pasaran (Tadepalli dan Avila, 1999). Oleh kerana itu,

prestasi perniagaan dapat dioptimumkan ketika orientasi pasaran dan orientasi keusahawanan berada di peringkat yang tinggi (Muchtolifah, 2009).

Beberapa hasil kajian menunjukkan bahawa orientasi pasaran berpengaruh positif terhadap orientasi keusahawanan (Muchtolifah, 2009). Beberapa penyelidik juga telah memberi fokus terhadap orientasi keusahawanan sebagai variabel pengantara. Wiklund dan Shepherd (2003) mendapati di dalam satu kajian tentang PKS di Sweden bahawa orientasi keusahawanan telah memoderasi hubungan pengetahuan dengan prestasi. Lumpkin dan Dess (1996) telah menyarankan kajian tambahan mengenai peranan orientasi keusahawanan sebagai variabel moderasi. Dalam pada itu, Wolff dan Pett (2007) telah membuat kajian ke atas perusahaan-perusahaan pengeluaran bersaiz kecil, mendapati bahawa orientasi keusahawanan telah memoderasi hubungan di antara orientasi pembelajaran dan prestasi perniagaan. Oleh yang demikian, untuk menjawab objektif keempat dan kelima kajian ini, maka hipotesis-hipotesis berikut telah dibangunkan:

H4: Orientasi pasaran dengan orientasi keusahawanan sebagai pengantara berpengaruh secara positif dan signifikan dengan prestasi PKS di Malaysia.

H5: Kompetensi keusahawanan dengan orientasi keusahawanan sebagai pengantara berpengaruh secara positif dan signifikan dengan prestasi PKS di Malaysia.

Rumusan hipotesis-hipotesis yang telah dibina sebagaimana perbincangan adalah dipersembahkan dalam Jadual 2.1.

Jadual 2.1: Rumusan hipotesis-hipotesis kajian

HIPOTESIS
H1: Terdapat hubungan positif dan signifikan di antara orientasi pasaran dengan prestasi PKS di Malaysia.
H2: Terdapat hubungan positif dan signifikan di antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS di Malaysia.
H3: Terdapat hubungan positif dan signifikan di antara orientasi keusahawanan dengan prestasi PKS di Malaysia.
H4: Orientasi pasaran dengan orientasi keusahawanan sebagai pengantara berpengaruh secara positif dan signifikan dengan prestasi PKS di Malaysia.
H5: Kompetensi keusahawanan dengan orientasi keusahawanan sebagai pengantara berpengaruh secara positif dan signifikan dengan prestasi PKS di Malaysia.

2.12 Teori Asas Kajian

Model yang dicadangkan bagi kajian ini adalah Teori Berasaskan Sumber (Penrose, 1959). Teori ini menjelaskan bagaimana sebuah enterprais itu mencapai dan mempertahankan prestasi yang lebih baik. Menurut teori ini, enterprais seharusnya melakukan yang terbaik untuk memperolehi keuntungan jika mereka memiliki sumber yang lebih baik dan digunakan untuk tujuan mengatasi pesaing mereka. Sumber-sumber tersebut bukan saja dianggap sebagai kemampuan pengeluaran dalaman enterprais, tetapi mempunyai kemampuan keseluruhan

untuk menyesuaikan diri dalam persekitaran luaran. Ini termasuk kemampuan pengurusan untuk mempelajari kaedah baru dalam menghadapi perubahan persekitaran luaran untuk memperoleh keuntungan persaingan lestari (Farrell, 2000; Verhees dan Meulenbergh, 2004). Di bawah teori ini, kemampuan enterprais untuk mengetahui pasaran dan memberi respon kepada perubahan pasaran adalah kunci kekuatan syarikat yang bukan saja untuk bertahan di dalam persekitaran persaingan tetapi adalah untuk memantapkan prestasi yang lebih baik dibandingkan pesaing mereka. Sikap pengambilan risiko dan belajar ide-ide baru untuk mengatasi tekanan luaran adalah keterampilan utama enterprais. Beberapa keterampilan diperlukan dalam pelaksanaan strategi baru untuk prestasi perniagaan yang lebih baik (Lumpkin dan Dess, 1996). Berdasarkan pada premis bahawa kemampuan keseluruhan perniagaan adalah untuk membangun sumber dalaman untuk menangani persekitaran luaran melalui pengembangan strategi baru, melaksanakan orientasi pasaran dan memantapkan kemampuan inovasi terus boleh menjadi kunci untuk mendapatkan keuntungan persaingan yang lestari.

Teori berasaskan sumber menyarankan bahawa prestasi enterprais adalah didorong terutamanya oleh satu set sumber enterprais yang sukar untuk ditiru, sukar untuk diambil alih, monopolistik dan mengeksploitasi peluang (Barney, 1991; Conner, 1991; Grant, 1991). Teori tersebut menyarankan bahawa selagi pesaing tidak boleh membeli atau meniru atau mengambil alih sumber-sumber yang dikawal oleh enterprais, sumber-sumber tersebut akan terus menjadi sumber keuntungan persaingan (Barney, 1991).

Perspektif yang telah dikembangkan mengenai sumber sekarang juga termasuk faktor-faktor seperti peningkatan teknologi dan inovasi, kompetensi, kecerdasan, pengalaman, hubungan, merekabentuk dan kekayaan intelektual, reputasi dan hubungan pelanggan, dan prosedur organisasi, struktur dan system (Barney, 1991) adalah hasil kerja instrumental Penrose (1959). Penrose (1959) menggariskan bahawa satu teori pertumbuhan dan pembangunan enterprais yang baik, umum, dan yang memiliki atau boleh menarik pengurusan yang berketrampilan. Bagi Penrose, konsep sesebuah enterprais adalah lebih dari satu koleksi himpunan kebolehan dan sumber yang terdapat di dalam kebanyakan teori-teori ekonomi. Sebuah enterprais adalah unik kerana ianya mentadbir sumber dan kebolehan agar ianya unik, sukar ditiru, tidak dapat ditukar dan jarang didapati dan koleksi sumber/kebolehan ini dapat memberikan enterprais tersebut daya saing yang tinggi dan seterusnya meningkatkan prestasi.

Barney (2001) mencadangkan bahawa salah satu sumber yang boleh menjelaskan pandangan teori berasaskan sumber adalah keusahawanan. Penrose (1959) yang mengutarakan bahawa keusahawanan memberi sumbangan kepada operasi enterprais yang menghubungkan dengan pengenalan dan penerimaan atas nama enterprais tentang ide-ide baru, terutama tentang produk, lokasi dan perubahan signifikan di dalam teknologi, pada pengambilan pegawai pengurusan baru, pada perubahan fundamental di dalam organisasi pentadbiran perniagaan, pada penambahan modal, dan pada penyediaan pelan pengembangan termasuk pemilihan kaedah pembesaran. Dengan demikian, fokus kajian ini adalah modal

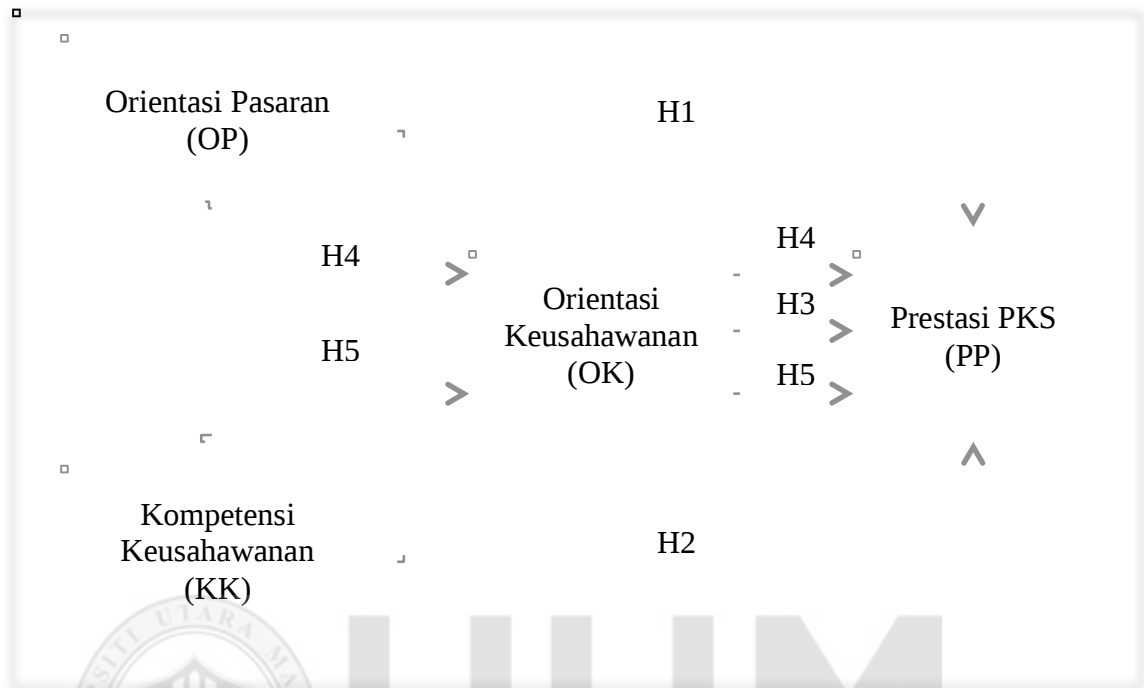
intelektual dan orientasi keusahawanan organisasi sebagai pemandu nilai di dalam mencapai keuntungan persaingan.

2.13 Kerangka Kajian

Berdasarkan karya-karya terdahulu yang telah dibincangkan dalam bab sebelum ini, maka kajian ini telah mengenalpasti empat variabel yang berkaitan antara satu dengan lain. Variabel-variabel tersebut terdiri dari dua variabel bebas, satu variabel bersandar, dan satu variabel perantara. Variabel-variabel bebas adalah terdiri daripada orientasi pasaran (OP), dan kompetensi keusahawanan (KK). Variabel bersandar pula ialah prestasi PKS (PP), manakala variabel pengantara ialah orientasi keusahawanan (OK).

Kajian-kajian terdahulu menunjukkan orientasi pasaran dan kompetensi keusahawanan mempengaruhi orientasi keusahawanan, dan seterusnya mempengaruhi prestasi PKS. Perbincangan dalam bahagian-bahagian seterusnya bagi bab ini adalah berkaitan dengan variabel-variabel, model kajian, dan hipotesis kajian.

Dari hasil berbagai penyelidikan, telah dijelaskan bagaimana orientasi pasaran, kompetensi keusahawanan dan orientasi keusahawanan mempengaruhi prestasi perniagaan. Hubungan antara variabel-variabel tersebut boleh diterjemahkan dan dirumuskan dalam bentuk model sebagaimana dalam Rajah 2.1.



Rajah 2.1: Model Kajian

2.14 Ringkasan Bab

Bab ini mengulas kajian-kajian terdahulu yang berkaitan dengan tujuan kajian. Bab ini juga menyediakan latar belakang dan pembangunan industri di dalam konteks Malaysia. Seterusnya, satu kajian keatas kerja-kerja empirikal yang lepas dalam sorotan karya tentang orientasi pasaran, kompetensi keusahawanan, orientasi keusahawanan dan prestasi perniagaan, dan hubungan-hubungan tersebut secara langsung dan tidak langsung telah dilakukan. Semua variabel ini telah didefinisikan dan dikaji semula dalam pelbagai konteks umum dan khusus supaya ianya dapat memberi penjelasan yang lebih baik mengenai rangka kerja kajian ini. Bab seterusnya merumuskan hipotesis-hipotesis untuk menjawab persoalan

penyelidikan dan model penyelidikan serta kaedah penyelidikan yang digunakan untuk menjalankan kajian ini.



BAB TIGA

METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pengenalan

Bab ini menghuraikan rekabentuk kajian yang terdiri dari pembangunan soal-selidik serta kaedah ujian kesahan dan kebolehpercayaan. Instrumen yang digunakan di dalam kajian ini ialah soal-selidik yang bersesuaian dengan variabel-variabel. Ujian kesahan dan kebolehpercayaan pula adalah meliputi kaedah pra-ujian, kesahihan konstruk, dan ujian rintis. Daripada ujian rintis, analisis pekali Cronbach's Alpha telah dijalankan. Seterusnya, bab ini membincangkan populasi dan sampel kajian. Bahagian keempat bab membincangkan kaedah penganalisan data yang meliputi analisis faktor, analisis deskriptif, analisis laluan yang merangkumi analisis korelasi dan analisis regresi, dan pensyaratan analisis laluan. Bahagian terakhir adalah rumusan kepada Bab Ketiga ini.

3.2 Rekabentuk Kajian

Kajian ini menggunakan reka bentuk kuantitatif melalui instrumen tinjauan. Anderson, Sweeney dan Williams (2004) mencadangkan bahawa kaedah kuantitatif boleh menentukan secara berkesan sesuatu idea atau konsep yang akan dikaji. Kaedah ini juga memastikan pengkaji berupaya mengukur dan mengawal variabel-variabel dalam kajian. Leedy dan Ormrod (2005) menyatakan bahawa reka bentuk kuantitatif digunakan untuk menjawab pelbagai persoalan berkaitan hubungan di antara variabel-variabel bertujuan untuk menerangkan, meramalkan serta mengawal fenomena. Reka

bentuk kuantitatif ini juga menggunakan berbagai kaedah statistik yang telah diuji serta memudahkan data-data dianalisis dan dibentangkan dalam laporan yang menggunakan bahasa formal yang mudah, objektif dan saintifik (Barker, Pistrang dan Elliot, 2002). Justeru, reka bentuk kuantitatif dianggap paling untuk digunakan dalam kajian ini kerana ia boleh menghasilkan keputusan yang sahih dan boleh dipercayai (Creswell, 2008).

Kaedah tinjauan digunakan dalam pemungutan data kerana ia menyediakan cara yang amat berkesan untuk mendapatkan maklumat daripada kumpulan responden yang besar. Ia juga boleh dijadikan asas untuk mengeneralisasikan kepada populasi kajian (Cooper dan Schindler, 2014). Selain itu kaedah tinjauan amat berguna untuk mendapatkan maklumat daripada responden dalam persekitaran semula jadi tanpa penglibatan atau gangguan daripada pengkaji (Graziano dan Raulin, 2004). Babbie (2011) menyarankan bahawa kaedah tinjauan sesuai untuk digunakan dalam kajian-kajian yang objektifnya adalah berbentuk, deskriptif, penerangan atau eksploratori. Dalam pada itu, Zikmund dan Babin (2010) mengukuhkan lagi kelebihan penggunaan kaedah tinjauan iaitu keupayaannya memungut jumlah data yang besar daripada kumpulan responden yang berbeza dan dalam tempoh masa yang singkat. Di samping itu soal-selidik tinjauan boleh diagihkan melalui pelbagai cara iaitu mel atau pos, edaran peribadi, melalui atas talian ataupun menggunakan pihak ketiga.

Instrumen soal selidik berstruktur digunakan untuk memungut data dalam kajian ini. Penggunaan soal-selidik berstruktur adalah untuk memastikan skala dan soalan-soalan dalam kajian konsisten selain menjimatkan masa dan kos (Sekaran, 2006). Ia juga memberi lebih masa kepada responden untuk membaca dan memahami soalan-soalan

kajian tanpa mendedahkan identiti diri (Cozby, 1989). Soal-selidik berstruktur adalah salah satu kaedah pemungutan data yang paling umum dan banyak digunakan dalam kajian-kajian sains social dan amat sesuai untuk kajian-kajian yang mengukur konstruk seperti sikap, nilai, niat, dan pilihan (Kraut dan Resnick, 2012).

3.3 Populasi dan Persampelan

Populasi bagi kajian ini adalah semua PKS yang berdaftar dengan SME Corp, iatu satu agensi yang diamanahkan oleh kerajaan untuk membantu PKS. Laporan SME Corp juga merupakan senarai PKS yang tersahih dan sering digunakan oleh para penyelidik di dalam kajian-kajian PKS di Malaysia.

Mengikut kerangka sampel Direktori SME Info Malaysia bertarikh September 2010, terdapat sebanyak 18,280 PKS yang berdaftar dengan SME Corp. Bilangan sampel yang perlu dipilih dari keseluruhan populasi mengikut perkiraan dari Saunders, Lewis dan Thornhill (2007) adalah sebanyak 377 (sila lihat Jadual 3.1).

Jadual 3.1
Saiz Persampelan

Populasi	Ralat Margin (5%) Saiz Sampel
1000	278
2000	322
5000	357
10000	370
20000	377
100000	383

Sumber: Saunders, Lewis & Thornhill (2007)

Unit analisis untuk kajian ini ialah organisasi. Pengurus/pemilik PKS dijadikan responden utama kerana mereka adalah orang terpenting dalam firma dan bertanggungjawab sepenuhnya terhadap operasi perniagaan. Justeru, mereka layak dijadikan responden kajian mewakili organisasi mereka. Kajian-kajian lepas menunjukkan purata kadar penerimaan balas responden di Malaysia bagi kajian PKS adalah di antara 20 peratus hingga 25 peratus (Abd Aziz dan Mahmood, 2011; Singh dan Mahmood, 2014; Abu Bakar et al., 2015). Oleh yang demikian, jumlah yang diperlu diedarkan bagi mendapat jumlah sampel adalah empat atau lima kali ganda daripada jumlah sampel minimum yang diperlukan. Dalam kajian ini jumlah sampel minimum iaitu 377 didarapkan dengan nilai 4, menjadikan jumlah sampel yang diedarkan keseluruhan berjumlah 1,508. Pemilihan responden adalah secara rawak bersistematik daripada jumlah populasi 18,280 dalam Direktori info SME Malaysia sehinggalah mencukupi jumlah 1,508.

3.4 Reka Bentuk Soal Selidik

Proses mendapatkan data adalah melalui kaedah borang soal-selidik yang disediakan dalam bentuk boklet. Soal-selidik tinjauan yang dibentuk dalam kajian ini adalah untuk meneliti hubungan di antara orientasi pasaran, kompetensi keusahawanan dan orientasi keusahawanan dengan prestasi PKS di Malaysia. Setiap item dalam dua variabel yang diukur dalam kajian ini (orientasi pasaran dan orientasi keusahawanan) memerlukan respon daripada responden menggunakan skala Likert 1-7 seperti berikut: 7 (Amat Setuju) hingga 1 (Amat Tidak Setuju). Manakala bagi variabel 'kompetensi keusahawanan' menggunakan skala Likert 1-7 seperti berikut; 7 (Terlalu

Tinggi) hingga 1 (Terlalu rendah) dan variabel 'prestasi' menggunakan skala Likert 1-7 seperti berikut; 7 (Tersangat Tinggi) hingga 1 (Tersangat Rendah).

Borang soal-selidik yang telah dibangunkan ini mengandungi lima bahagian kesemuanya. Bahagian pertama adalah mengenai orientasi pasaran (OP) yang mengandungi 10 soalan dengan kod OP1 hingga OP10. Bahagian kedua adalah berkaitan orientasi keusahawanan (OK) yang mengandungi sembilan soalan dengan kod OK1 hingga OK9. Seterusnya bahagian ketiga yang berkaitan kompetensi keusahawanan (KK) yang merangkumi 10 soalan dengan kod KK1 hingga KK10. Ini diikuti pula dengan bahagian keempat iaitu prestasi PKS (PP) yang terdiri dari tiga soalan dengan kod PP1 hingga PP3. Bahagian terakhir soal-selidik adalah profil demografi responden.

Pada asalnya borang soal-selidik ini dibangunkan menggunakan Bahasa Inggeris, namun ianya telah diterjemahkan kepada Bahasa Melayu. Bagi memastikan terjemahan kepada Bahasa Melayu ini adalah tepat, maka versi Bahasa Melayu ini diterjemahkan kembali kepada Bahasa Inggeris. Dua orang pensyarah yang fasih di dalam Bahasa Inggeris dan Melayu telah diminta untuk membantu memastikan maksud intipati borang soal-selidik tidak berubah dari maksud asal dan sesuai digunakan di Malaysia. Oleh kerana dijangkakan terdapat pemilik-pemilik PKS yang kurang memahami Bahasa Inggeris, maka soal-selidik versi Bahasa Melayu sahaja digunakan.

3.5 Instrumentasi

Kajian ini melibatkan empat variabel, iaitu dua variabel bebas, satu variabel bersandar dan satu variabel pengantara. Variabel bebas adalah orientasi pasaran (OP) dan kompetensi keusahawanan (KK), manakala variabel pengantara adalah orientasi keusahawanan (OK) dan variabel bersandar adalah prestasi PKS (PP).

Bagi variabel orientasi pasaran (OP), pengoperasian variabel adalah berpandukan kepada kajian Narver dan Slater (1990) dan Deshpande et al. (1993) iaitu perspektif budaya dan perspektif gelagat. Bagi tujuan kajian ini, kedua-dua perspektif ini boleh diterjemahkan dalam tiga dimensi iaitu orientasi pelanggan dan orientasi pesaing. Item-item yang mengukur orientasi pasaran ada disenaraikan dalam jadual 3.2. Item-item ini diukur menggunakan skala Likert daripada 7 (Amat Bersetuju) hingga 1 (Amat Tidak Bersetuju).

Jadual 3.2 Item-item pengukur orientasi pasaran

Bil	Item
1.	Bertemu pelanggan bagi mengenal pasti produk dan servis yang diperlukan pada masa hadapan
2.	Melakukan susulan seluas jualan bagi menyediakan servis tambahan
3.	Berbincang mengenai keperluan pelanggan di masa hadapan
4.	Berbincang mengenai kekuatan dan strategi pesaing-pesaing
5.	Mengambil kesempatan akan kelemahan pesaing-pesaing
6.	Mengenal pasti perubahan dalam industri, persaingan atau pilihan pelanggan
7.	Respon yang pantas kepada maklum balas negatif daripada pelanggan
8.	Pemasaran berdasarkan persepsi terhadap keperluan pelanggan
9.	Kelebihan kompetitif dikekalkan dengan memahami dan memenuhi keperluan pelanggan
10.	Setiap orang bekerjasama bagi memenuhi keperluan pelanggan

Manakala variabel bebas kompetensi keusahawanan (KK) pula, Kiggundu (2002), Seet, Shen dan Seet (2009), Chai (2006) dan Suci (2009) menterjemahkannya sebagai keterampilan-keterampilan yang meliputi campuran atribut-atribut untuk menjayakan dan melestarikan aktiviti keusahawanan yang diceburi. Dimensi yang merangkumi kompetensi keusahawanan bagi tujuan kajian ini adalah komunikasi, mengurus masa dan tekanan, mengurus keputusan individu, mengenali dan menyelesaikan masalah, memotivasi dan mempengaruhi orang lain, menentukan tujuan dan visi, kesedaran diri, membangunkan pasukan, dan mengurus konflik. Item-item yang mengukur kompetensi keusahawanan ada disenaraikan dalam jadual 3.3. Item-item ini diukur menggunakan skala Likert daripada 7 (Terlalu Tinggi) hingga 1 (Terlalu Rendah).

Jadual 3.3 Item-item pengukuran kompetensi keusahawanan

Bil.	Item
1.	Berkomunikasi secara lisan
2.	Mengurus masa dan tekanan
3.	Mengurus keputusan individu
4.	Mengenal pasti, mengurus dan menyelesaikan masalah
5.	Memotivasi dan mempengaruhi orang lain
6.	Penugasan
7.	Menentukan tujuan
8.	Kesedaran tinggi
9.	Membangun pasukan
10.	Mengurus konflik

Variabel orientasi keusahawanan (OK) pula adalah dirujuk dari Naman dan Slevin (1993); Zahra dan Covin (1995); Zahra, Jennings dan Kuratko (1999); dan Covin, Green dan Slevin (2006). Dimensi yang diperhatikan dalam orientasi keusahawanan adalah inovasi, keproaktifan, dan pengambilan risiko. Item-item yang mengukur

orientasi keusahawanan ada disenaraikan dalam jadual 3.4. Item-item ini diukur menggunakan skala Likert daripada 7 (Amat Bersetuju) hingga 1 (Amat Tidak Bersetuju).

Jadual 3.4 Item-item pengukuran orientasi keusahawanan

Bil.	Item
1.	Memberi penekanan kepada inovasi, penyelidikan dan aktiviti pembangunan
2.	Memperkenalkan produk dan servis baru dalam kadar yang tinggi
3.	Menyokong pendekatan berani terhadap pembangunan produk yang inovatif
4.	Mengambil inisiatif dan bertindak proaktif dalam firma
5.	Menjadi firma pertama memperkenalkan teknologi dan produk
6.	Mempunyai sikap daya saing yang tinggi terhadap pesaing
7.	Mempunyai prokliviti tinggi terhadap projek berisiko tinggi dan berpulangan tinggi
8.	Persekitaran yang dihadapi memerlukan keberanian bagi mencapai objektif
9.	Mempraktikkan sikap agresif dan berani apabila berhadapan dengan risiko

Bagi variabel bebas iaitu prestasi PKS diukur melalui kaedah subjektif. Prestasi PKS diukur berdasarkan persepsi pengurus/tuanpunya PKS yang menjawab soal-selidik kajian. Bagi tujuan kajian ini, pengkaji memutuskan untuk menerima pakai dimensi yang disarankan oleh Suci (2009), iaitu peningkatan volum jualan, peningkatan aset perniagaan, dan keberuntungan sebagai dimensi pengukur prestasi PKS (PP). Item-item yang mengukur prestasi ada disenaraikan dalam jadual 3.5. Item-item ini diukur menggunakan skala Likert daripada 7 (Tersangat Tinggi) hingga 1 (Tersangat Rendah).

Jadual 3.5 Item-item pengukuran prestasi PKS

Bil.	Item
1.	Purata keuntungan untuk tempoh tiga tahun berbanding pesaing utama
2.	Perata jualan tahunan untuk tempoh tiga tahun berbanding pesaing utama
3.	Pulangan atas pelaburan untuk tempoh tiga tahun berbanding pesaing utama

3.6 Ujian Rintis

Dalam usaha untuk menguatkan kesahan dan kebolehpercayaan soal-selidik dan rekabentuk kajian (Zikmund, 2003), pra-ujian dijalankan ke atas soal-selidik yang telah diedarkan kepada responden pada bulan Mac 2012. Lewis, Templeton dan Byrd (2005) menyarankan supaya menjalankan pra-ujian untuk menetapkan kesahan kandungan/muka soal-soal selidik yang digunakan dalam kajian. Untuk tujuan ini dua pensyarah dari Universiti Utara Malaysia (UUM) yang pakar dalam kaedah kuantitatif, keusahawanan dan pemasaran, dan dua usahawan PKS dirujuk. Melalui pra-ujian ini, pakar-pakar berkenaan diminta mengemukakan pandangan mereka. Satu set soal-selidik telah diedarkan kepada pensyarah-pensyarah dan usahawan-usahawan tersebut untuk mendapatkan maklum balas dan penilaian reka bentuk soal-selidik, tatabahasa, pengungkapan ayat dan pemahaman. Selepas menerima maklum balas daripada para pensyarah dan usahawan PKS, borang soal-selidik telah dibuat pindaan dan pembetulan yang sewajarnya.

Seterusnya ujian rintis telah dilaksanakan untuk mendapatkan maklumbalas terperinci mengenai soalan-soalan dalam soal-selidik. Soal selidik ini telah diuji menggunakan 30 orang responden usahawan PKS yang mempunyai ciri-ciri sama dengan populasi yang ingin dikaji sepertimana yang dicadangkan oleh Davis dan Consenza (1993). Responden terdiri daripada pemilik/pengurus PKS dan mereka digalakkan untuk membuat cadangan dan mengkritik isi kandungan borang dan skala. Dengan ujian rintis ini penyelidik dapat menganggarkan masa untuk menjawab dan melengkapkan soal-selidik oleh usahawan apabila kajian lapangan sebenar dijalankan. Ujian kebolehpercayaan juga dapat dilakukan dalam ujian rintis ini. Ujian dilakukan dengan mendapatkan nilai Cronbach Alpha bagi semua konstruk yang digunakan dalam soal

selidik. Menurut Nunnally (1978) sekiranya nilai Cronbach Alpha yang diperolehi melebihi 0.70, ini bermakna konstruk yang digunakan dalam soal selidik mempunyai tahap kebolehpercayaan dan boleh diterima sebagai instrument kajian. Bagaimanapun, Hair, Babin, Money dan Samouel (2003) mencadangkan bahawa nilai di bawah 0.70 tetapi di atas 0.60 dianggap sederhana dan masih boleh digunapakai dalam kajian.

Dalam kajian ini, pekali kebolehpercayaan Cronbach Alpha telah digunakan untuk mengukur tahap kebolehpercayaan instrumen yang digunakan. Menggunakan SPSS, kesemua variabel menunjukkan tahap kebolehpercayaan yang tinggi dari 0.892 ke 0.948 (Sila lihat Jadual 3.6). Ini melebihi standard yang ditetapkan iaitu sekurang-kurangnya 0.70 (Hair et al., 2006; Nunnally, 1978; Sekaran dan Bouhie, 2010).

Jadual 3.6 Tahap kebolehpercayaan variabel-variabel

Pembolehubah	Bilangan Item	Nilai Alpha
Orientasi Pasaran	10	0.948
Kompetensi Keusahawanan	10	0.937
Orientasi Keusahawanan	9	0.937
Prestasi	3	0.892

Data-data yang dipungut dalam kajian lapangan sebenar akan melalui satu lagi proses pengujian kesahan. Proses ujian ini dikenali sebagai kesahan konstruk dan ia dilakukan menggunakan analisis faktor. Analisis faktor dilakukan untuk mencari struktur yang menjadi dasar atau merupakan intipati faktor-faktor dalam variabel yang dikaji (Hair et al., 2006; Tabachnick dan Fidell, 2001). Mengikut Ghozali (2009), tujuan utama analisis faktor dibuat adalah untuk mendefinisikan matrik struktur, data dan menganalisis struktur saling hubungkait atau korelasi di antara variabel-variabel. Dengan kata lain, analisis faktor merupakan analisis statistik yang digunapakai untuk

ujian kesahihan item-item instrumen (Coakes dan Steed, 2007). Analisis faktor yang digunakan dalam kajian ini ialah untuk memastikan sama data yang diperolehi dari kajian ini boleh mendukung model kajian yang dicadangkan. Dengan kata lain data yang diperolehi boleh menjelaskan faktor-faktor ataupun variabel yang telah dicadangkan.

Andaian-andaian daripada analisis faktor adalah: (1) matriks korelasi untuk item yang mengandungi dua atau lebih matriks korelasi yang lebih besar daripada 0.30; (2) ukuran kecukupan persampelan (MSA) untuk item individu dan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) semua item adalah lebih besar daripada 0.60 (Hair et al., 2006); dan (3) nilai ujian Bartlett adalah besar dan signifikan ($p < 0.01$) (Hair et al., 2006). Comrey dan Lee (1992) pula mencadangkan bahawa beban faktor melebihi 0.71 dianggap sebagai cemerlang, 0.63 amat baik, 0.55 baik, 0.45 memuaskan, dan 0.32 ke bawah lemah. Bagaimanapun pilihan untuk menetapkan beban faktor yang sesuai bergantung kepada banyak faktor dan salah satu pilihan ialah kehendak penyelidik itu sendiri (Tabachnick dan Fidell, 2013).

3.7 Analisis Data

Dua kaedah analisis statistik iaitu analisis deskriptif dan analisis inferensial telah digunakan dalam kajian ini. Analisis deskriptif adalah bertujuan untuk memaparkan profil responden dan rangkuman statistik variabel-variabel menurut ciri-ciri responden manakala korelasi dan regresi berganda digunakan untuk analisis inferensial. Korelasi Pearson digunakan untuk menentukan kekuatan hubungan antara variabel bersandar dan variabel bebas. Analisis korelasi akan dapat memberikan gambaran berapa banyak variasi dalam satu variabel boleh dikaitkan dengan hubungannya dengan variabel lain (Tabachnick dan Fidell, 2013; Zikmund, 2003).

Bagaimanapun korelasi tidak menunjukkan hubungan sebab-akibat, sebaliknya hanya hubungan di antara variabel-variabel sahaja (Hair et al., 2003). Analisis korelasi juga dapat menentukan sama ada wujud korelasi tinggi di kalangan variabel-variabel. Korelasi tinggi menandakan potensi wujud multikolineariti yang akan memberi masalah dalam analisis regresi berganda nanti (Stevens, 2002). Dalam kajian ini analisis korelasi Pearson menganalisis hubungan antara variabel orientasi pasaran, kompetensi keusahawanan, orientasi keusahawanan dan prestasi perniagaan.

Analisis regresi digunakan untuk menentukan hubungan antara semua variabel dengan prestasi PKS. Selain itu regresi berganda juga boleh menentukan kekuatan, tahap dan arah hubungan antara variabel-variabel yang diuji (Hair et al, 2006). Oleh itu untuk menentukan kesan hubungan langsung antara orientasi pasaran, kompetensi keusahawanan dan orientasi keusahawanan ke atas prestasi, dan untuk mengukur varians yang disebabkan oleh variabel-variabel ini, regresi berganda amat sesuai digunakan untuk kajian ini. Bagi menguji kesan pengantaraan, pendekatan Baron dan Kenny (1986) digunakan. Pendekatan ini mengguna pakai proses tiga langkah. Pengantaraan berlaku apabila (i) variabel bebas mempunyai hubungan signifikan dengan variabel pengantara, (ii) variabel bebas mempunyai hubungan signifikan dengan variabel bersandar dengan ketiadaan variabel pengantara, dan (iii) variabel pengantara mempunyai hubungan signifikan dengan variabel bersandar. Untuk menentukan sama ada variabel pengantara mengantara sepenuhnya hubungan di antara variabel bebas dengan variabel bersandar, kesan ke atas hubungan ini mestilah sifar dan tidak signifikan. Sekiranya hubungan di antara variabel bebas dengan variabel bersandar masih signifikan tetapi nilai beta (β) berkurangan, pengantaraan separa berlaku.

3.8 Ringkasan Bab

Dalam bab ini, kaedah dan teknik menjalankan kajian telah dihuraikan satu persatu. Kajian kuantitatif menggunakan teknik keratan rentas juga telah diterangkan. Proses pemilihan responden dari senarai populasi kepada sampel yang layak menggunakan persampelan sistematik rawak bebas juga telah diterangkan menggunakan kaedah sistematik. Prosedur bagi menjalankan pengujian deskriptif dan inferensial bagi memastikan data yang diperolehi merupakan data yang sahih dan mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi telah diterangkan.



BAB EMPAT

DAPATAN KAJIAN

4.1 Pengenalan

Bab ini membentangkan hasil kajian dan ianya terbahagi kepada lima bahagian. Bahagian pertama menerangkan teknik dan proses bagaimana keseluruhan data dikumpul. Bahagian kedua memaparkan profil demografi responden. Bahagian ketiga membincangkan hasil analisis data yang merangkumi analisis faktor, analisis deskriptif dan analisis laluan. Bahagian keempat bab ini membentangkan ujian hipotesis. Bahagian kelima adalah rumusan bab.

4.2 Kadar Respon

Sebanyak 1,508 set soal-selidik telah diedarkan kepada responden yang disasarkan iaitu pemilik dan/atau pengurus PKS di 14 negeri di seluruh Malaysia melalui pos dan telah diberi dua bulan untuk melengkap dan mengembalikan borang soal-selidik kepada penyelidik. Pengeposan telah dibuat pada awal bulan Jun, 2012. Dari 1,508 set soal-selidik yang telah diedarkan, sebanyak 310 (20.56%) telah dikembalikan dan 278 (18.44%) set sahaja boleh digunakan untuk analisis selanjutnya setelah mengambil kira soal-selidik yang tidak lengkap. Kadar pengembalian borang soal-selidik ini adalah menepati kadar pengembalian borang dengan menggunakan kaedah pos tradisional di kalangan responden Malaysia yang berada di antara 15 hingga 30 peratus (Othman, Ghani & Arshad, 2001). Borang ini dihantar kepada pemilik PKS yang telah dipilih sebagai sampel diseluruh Malaysia melalui pos. Pemilihan penghantaran pos dibuat kerana ianya merupakan kaedah yang murah, mudah untuk

mengendalikan responden yang mempunyai taburan yang luas, di samping merupakan kaedah yang sesuai untuk mendapatkan maklumat mengikut keselesaan dan kesesuaian responden (Sekaran, 2006). Namun begitu kaedah soal-selidik juga mempunyai kelemahan terutamanya untuk mendapat kadar borang soalselidik dikembalikan yang tinggi. Sebagai satu usaha untuk mengurangkan masalah tersebut, pakej boklet yang mengandungi sampul surat bersetem beralamat sendiri, surat pengesahan dari universiti telah disediakan, dan susulan menggunakan telefon dibuat apabila penghantaran borang soal-selidik yang dihantar melebihi sebulan tidak mendapat sebarang jawapan dari pemilik/pengurus PKS. Ini bertujuan antara lainnya bagi meninggikan kadar borang dikembalikan.

4.3 Profil Responden

Profil responden iaitu pemilik/pengurus PKS dibentangkan dalam Jadual 4.1 hingga Jadual 4.6. Sampel kajian terdiri daripada responden yang berbeza pada ciri-ciri iaitu jantina, jenis organisasi, tempoh firma telah beroperasi, bilangan kakitangan, tahap pendidikan dan negeri beroperasi.

Jadual 4.1: Demografi responden (Jantina)

Kumpulan		Frekuensi (f)	Peratus (%)
Jantina	Lelaki	164	59.0
	Perempuan	114	41.0
	Jumlah	278	100.0

Mengikut Jadual 4.1 di atas, adalah didapati 59.0 peratus adalah lelaki, manakala selebihnya (41.0 peratus) adalah perempuan. Satu kajian yang dijalankan oleh

Ahmad, Ramayah, Wilson, dan Kummerow (2010) juga menunjukkan tren yang hampir serupa iaitu majoriti pemilik dan pengurus yang bekerja di PKS adalah lelaki.

Jadual 4.2: Demografi responden (Tahap pendidikan)

Tahap pendidikan	SPM/ STPM	21	7.6
	Sijil	24	8.6
	Diploma	86	30.9
	Ijazah pertama	101	36.3
	Ijazah sarjana	31	11.2
	Kelayakan profesional	15	5.4
	Jumlah	278	100.0

Dengan merujuk kepada tahap pendidikan, mengikut Jadual 4.1, adalah didapati pemegang ijazah pertama merupakan bilangan yang teramai (36.3 peratus) daripada pemilik/pengurus PKS. Ini diikuti dengan pemegang diploma (30.9 peratus), ijazah sarjana (11.2 peratus), dan selebihnya adalah berkelulusan sijik, SPM, STPM dan kelulusan profesional. Keputusan ini adalah konsisten dengan dapatan kajian Ahmad, Ramayah, Wilson, Kummerow (2010) di mana mereka melaporkan bahawa pemilik dan pengurus PKS mempunyai latar belakang pendidikan yang pelbagai dan kebanyakan mereka adalah pemegang ijazah sarjana muda. Ini adalah berkemungkinan kerana kerajaan menggalakkan PKS (pemilik dan pengurus) untuk melengkapkan diri dengan pendidikan formal dan latihan (Laporan Tahunan SME, 2010).

Jadual 4.3: Demografi responden (Jenis organisasi)

Jenis Organisasi	Perkilangan	77	27.7
	Peruncit dan pemborongan	73	26.3
	Pertanian	32	11.5
	Kewangan	6	2.2
	Perkhidmatan	59	21.2
	Pertubuhan-pertubuhan lain	31	11.2
	Jumlah	278	100.0

Jenis organisasi mengikut Jadual 4.1 di atas, 27.7 peratus iaitu peratusan tertinggi daripada responden melaporkan bahawa perniagaan mereka adalah dalam sektor perkilangan. Ini diikuti dengan peruncitan dan pemborongan (26.3 peratus), perkhidmatan (21.2 peratus), pertanian (11.5 peratus), pertubuhan-pertubuhan lain (11.2 peratus) dan organisasi kewangan (2.2 peratus). Penemuan ini adalah selaras dengan Laporan Tahunan PKS (2010) laporan yang menyatakan bahawa tiga sektor terbesar PKS ialah perkilangan, peruncitan dan pemborongan, dan perkhidmatan.

Jadual 4.4: Demografi responden (Tempoh firma beroperasi)

Tempoh firma beroperasi	Kurang dari 3 tahun	9	3.2
	4 hingga 6 tahun	46	16.5
	7 hingga 9 tahun	128	46.0
	10 hingga 12 tahun	65	23.4
	Lebih dari 12 tahun	30	10.8
	Jumlah	278	100.0

Dengan merujuk kepada tempoh enterprais telah ditubuhkan, mengikut Jadual 4.1, 46 peratus PKS telah berkecimpung dalam perniagaan antara 7 hingga 9 tahun. Ini diuukti dengan 23.4 peratus PKS yang telah beroperasi selama 10 hingga 12 tahun, 16.5 peratus PKS antara empat (4) hingga enam (6) tahun, 10.8 peratus telah

beroperasi lebih daripada 12 tahun. Akhirnya adalah didapati cuma 3.6 peratus PKS telah beroperasi selama 3 tahun atau kurang.

Jadual 4.5: Demografi responden (Bilangan kakitangan)

	Kumpulan	Frekuensi (f)	Peratus (%)
Bilangan kakitangan	51 - 100 orang	100	36.0
	101 - 150 orang	121	43.5
	151 - 250 orang	57	20.5
	Jumlah	278	100.0

Merujuk kepada bilangan kakitangan, mengikut Jadual 4.2, adalah didapati 43.5 peratus daripada PKS mempunyai 101 hingga 150 orang kakitangan, 36 peratus daripada PKS mempunyai 51 hingga 100 orang kakitangan, dan 20.5 peratus daripada PKS mempunyai kakitangan melebihi 150 orang. Data yang dikumpul adalah sejajar dengan definisi PKS berdasarkan saiz (Laporan Tahunan SME, 2010). Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa sampel PKS dalam kategori kecil dan sederhana; manakala PKS mikro telah dikecualikan daripada analisis.

Jadual 4.6: Demografi responden (Lokasi operasi)

Lokasi operasi	Selangor	65	23.40
	Johor	39	14.00
	Kedah	28	10.10
	Sarawak	8	2.90
	Pulau Pinang	19	6.80
	Terengganu	12	4.30
	Negeri Sembilan	8	2.90
	W. Persekutuan Putrajaya	9	3.23
	W. Persekutuan KL	23	8.27
	Perak	15	5.40
	Kelantan	15	5.40
	Pahang	19	6.80
	Sabah	6	2.20

Melaka	11	4.0
Perlis	1	.4
Jumlah	278	100.0

Seterusnya, dengan mengambil kira lokasi operasi, mengikut Jadual 4.2 di atas, 23.4 peratus daripada PKS berada di Selangor, 14 peratus di Johor, 11.5 peratus di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur, dan Kedah 10.1 peratus. Baki 10 negeri yang lain mewakili kurang daripada 10 peratus PKS. Hasil kajian ini mencerminkan senario sebenar di mana PKS tertumpu terutamanya di kawasan Lembah Kelang (Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur dan Selangor) yang mewakili 34.1 peratus dan ini adalah selari dengan dapatan kajian Normah, 2006.

4.4 Pembersihan Data

Tujuan utama pemeriksaan data adalah untuk mengenal pasti *miscoded*, hilang atau data yang tidak kemas sebelum menjalankan analisis statistik bagi meningkatkan prestasi analisis statistik (Odom & Henson, 2002). Data yang dikumpul akan dimasukkan ke dalam *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) Software Versi 20. Kes-kes data yang hilang lebih daripada 50% dikecualikan atau dipadamkan daripada analisis selanjutnya (Hair, Money, Samouel, dan Page, 2007). Hujah ini disokong oleh Tabachnick dan Fidell (2013) yang mengatakan bahawa prosedur dalam mengendalikan data yang hilang adalah dengan hanya memadam kes itu.

4.4.1 Mengesan Data Hilang

Data yang hilang adalah suatu gangguan dan merupakan masalah yang biasa dalam analisis data dan boleh menyebabkan kesan yang mendalam kepada keputusan

analisis data (Tabachnick dan Fidell, 2013). Untuk memastikan bahawa data benar-benar bersih, taburan kekerapan dan analisis nilai data hilang bagi setiap variabel dalam kajian ini dijalankan. Setelah selesai menerima soalan kaji selidik, semua soalan diperiksa untuk melihat sama ada responden telah menjawab soalan-soalan terlibat, tetapi nilai-nilai data yang hilang masih wujud dalam fail data. Menurut Hair et al. (2010) kesan umum data yang hilang, analisis (1) data yang hilang akan memberi kesan kepada pengurangan saiz sampel yang ada untuk analisis iaitu dari sampel yang mencukupi untuk sampel yang tidak mencukupi jika remedi bagi data yang hilang tidak diaplikasi, (2) dari perspektif kepentingan, apa-apa keputusan statistik berdasarkan data dengan proses data yang hilang bukan rawak boleh bias jika data yang hilang membawa kepada keputusan yang salah.

Bagi soalan-soalan yang dikesan tidak berjawab, data yang hilang tersebut digugurkan. Hair et al. (2010) mencadangkan bahawa apabila didapati data yang hilang lebih daripada 15% daripada data yang diperlukan maka ia perlu dipadam sekiranya sampel memenuhi kriteria minimum yang diperlukan untuk penyelidikan. Cadangan ini adalah selaras dengan Tabachnick dan Fidell (2007) bahawa kes-kes kehilangan data hendaklah digugurkan.

4.4.2 Data Terpencil

Data terpencil merupakan pemerhatian dengan gabungan unik ciri-ciri yang boleh dikenal pasti sebagai jelas berbeza dari pemerhatian lain dan terdapat empat kelas unsur data terpencil; kesilapan prosedur, keadaan luar biasa, pemerhatian luar biasa dan kombinasi unik variabel (Hair, et al., 2010). Data terpencil tidak boleh tanpa

ragu-ragu dikumpulkan sebagai memberi manfaat atau bermasalah sebaliknya ia perlu dikaji dalam konteks kajian ini. Langkah-langkah seterusnya adalah untuk mengesan data terpencil dalam univariat, bivariat atau multivariat dan meletakkan mereka ke dalam kelas masing-masing. Salah satu faktor utama yang boleh menjejaskan *skewness* dan kurtosis ialah kewujudan data terpencil. Data terpencil boleh wujud sama ada *univariat* atau *multivariat*. Walau bagaimanapun, Tabachnick dan Fidell (2001) mencadangkan supaya memeriksa dahulu data terpencil sebagai univariat. Kaedah grafik seperti histogram, *box plot* dan plot kebarangkalian normal dan *detrended* plot kebarangkalian normal yang digunakan dalam kajian ini dan membenarkan penilaian awal data sebelum melaksanakan analisis statistik yang mendalam seperti yang disyorkan oleh Field (2009), Tabachnick dan Fidell (2001).

Jarak Mahalanobis dinilai sebagai *Chi-square* dengan darjah kebebasan sama dengan variabel bergantung dengan semua variabel lain sebagai variabel bebas dalam model regresi serentak. Nilai-nilai ekstrim dikenal pasti dengan mengira jarak Mahalanobis bagi prosedur awal regresi. Ini bertujuan untuk menentukan sama ada kes tersebut tidak melebihi kriteria *Chi-square*. Berdasarkan jadual *Chi-square* yang dilampirkan (rujuk Lampiran), dengan menggunakan nilai alfa 0.001, berdasarkan darjah kebebasan (df) = 76, iaitu jumlah item dalam soalan kaji selidik (tidak termasuk item demografi), nilai kritikal *Chi-square* dalam kajian ini ialah 119.85. Jika nilai jarak Mahalanobis melebihi 119.85, ini bermakna responden yang memiliki nilai yang sama dan lebih perlu digugurkan dan diulang uji sehingga jarak Mahalanobis tidak melebihi atau sama dengan nilai *Chi-square*. Keputusan jarak Mahalanobis bagi kajian ini adalah seperti di para 4.4.2.

Bagi menyokong analisis regresi, empat andaian seperti normaliti, kelinearan, homosidastisiti dan kebebasan sisa telah diperiksa (Tabachnick & Fidell, 2001) melalui histogram, sisa regresi, kebarangkalian normal plot (*PP plot*) daripada sisa regresi (*residual scatterplot*) diseragamkan, gambar rajah berselerak plot (terdiri daripada plot Q-Q dan *Detrended* Q-Q plot) dan statistik Durbin Watson (Hair et al., 2006). Nilai cerapan statistik Durbin-Watson mestilah antara 1.50 dan 2.50 untuk menunjukkan kebebasan pembakian (Coakes, Steed & Dzidic, 2006).

4.4.3 Ujian Normaliti

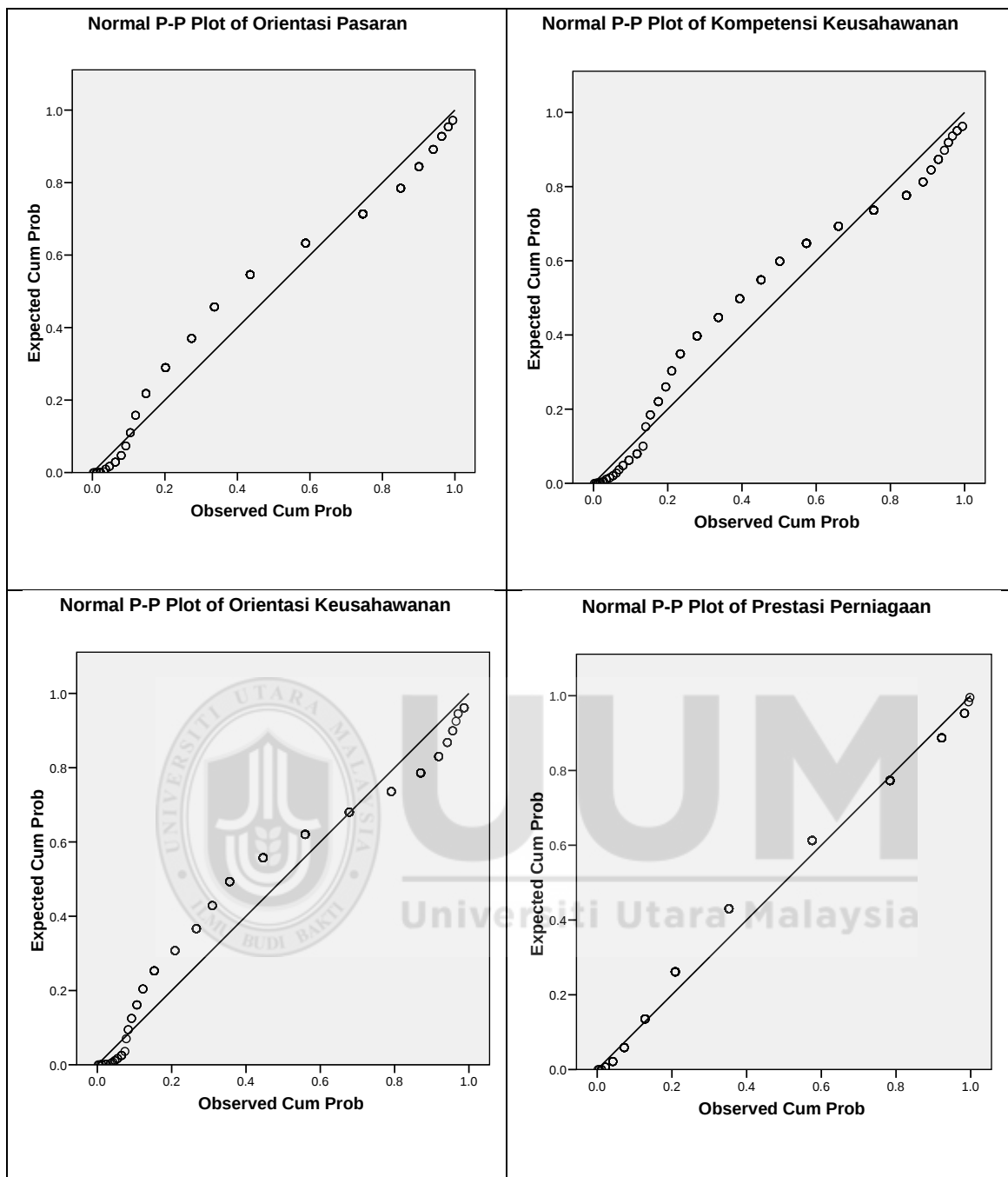
Ujian normaliti adalah pra-syarat untuk analisis regresi berganda (Hair et al, 2007; Coakes et al, 2010). Ujian normality dilakukan untuk memastikan bahawa data yang dikumpul adalah taburan secara rapat atau normal. Salah satu kaedah yang popular untuk menguji taburan normal adalah dengan menentukan kepencongan (*skewness*) dan kurtosis. Kepencongan dan kurtosis merujuk kepada bentuk taburan, dan dengan data peringkat dalaman dan nisbah, unimodal simetri keluk berbentuk loceng (Coakes et al., 2010). Kepencongan positif menunjukkan taburan dengan ekor simetri keluar ke arah sebelah kanan manakala kepencongan negatif menunjukkan taburan yang mempunyai ekor simetri keluar ke arah bahagian kiri kelok normal (Hair et al, 2010; Kline, 2005).

Kline (2005) mencadangkan bahawa nilai kurtosis ± 1 dianggap sangat baik untuk kebanyakan kegunaan psikometrik, tetapi ± 2 biasanya mencukupi. Kajian ini menggunakan nilai kepencongan ± 2 seperti yang dicadangkan oleh West (1998), dan Yuan dan Bentler, (1999). Bagi data yang akan dianggap normal, Kline (2005)

mencadangkan nilai julat untuk kurtosis menjadi ± 10 . Setiap variabel dan semua kombinasi linear variabel mesti normal sebagai pra-syarat andaian analisis regresi. Peraturan umum mengatakan bahawa apabila saiz sampel sekurang-kurangnya 30 sampel, sampel min yang diambil dianggap hampir normal (Berenson et al., 2004). Oleh kerana kajian ini melibatkan sampel yang besar (277 responden) *central limit Theorem* boleh digunakan dan data boleh dianggap normal (Yusuff 2015; Murjan, 2012; Syed & Norjaya, 2010).

Ujian diagnostik paling mudah untuk memeriksa normaliti adalah melalui histogram yang membandingkan nilai-nilai data yang dilihat dengan taburan yang hampir dengan taburan normal (Hair et al., 2010). Kaedah yang lebih tepat adalah plot kebarangkalian normal, di mana taburan normal berbentuk garis pepenjuru lurus, dan nilai-nilai data yang diplotkan dibandingkan dengan pepenjuru. Apabila peredaran data yang dilihat kebanyakannya menghala ke pepenjuru, peredaran data adalah biasa. Selain bentuk pengagihan, kurtosis dan kepencongan taburan juga boleh dilakukan untuk menguji andaian analisis pelbagai variabel. Kurtosis adalah ukuran ekor dalam pengedaran yang relatif kepada taburan normal. Kepencongan adalah satu lagi corak biasa yang menunjukkan taburan pencongan positif atau negatif.

Pemeriksaan histogram residual menunjukkan bahawa semua plot adalah berbentuk loceng. Ini menunjukkan bahawa data bertaburan secara normal dan tidak menyimpang banyak dari pepenjuru lurus. Oleh itu andaian kenormalan adalah tidak dilanggari. Tambahan pula, pemeriksaan plot P-P Normal menunjukkan bahawa semua variabel terletak pada garis munasabah lurus pepenjuru dari bawah kiri ke kanan atas seperti ditunjukkan dalam Rajah 4.1.



Rajah 4.1: P-P Plot ujian taburan normal data

4.4.4 Ujian Kelinearan

Ujian kelinearan juga penting sebelum menjalankan analisis regresi berganda. Ini kerana analisis regresi berganda berandaian bahawa hubungan antara variabel bebas dengan variabel bersandar adalah linear. Sekiranya wujud hubungan bukan linear

dalam variabel-variabel tersebut ia tidak dapat dikesan dalam analisis, dan akhirnya akan mengurangkan kekuatan sebenar hubungan-hubungan tersebut (Tabachnick & Fidell, 2007). Menurut Hair et al., (2007), cara yang paling biasa untuk menilai kelinearan adalah dengan memeriksa *scatterplots* variabel-variabel dan untuk mengenal pasti apa-apa corak data yang tidak linear.

Untuk menyemak kelinearan, kajian ini menggunakan plot sisa berselerak. Jika berpuas hati dengan andaian yang dibuat, sisa akan berserakan sekitar 0 atau sebahagian besar skor perlu bertumpu di pusat sepanjang titik 0 (Flury & Riedwyl, 1988). Rajah 3.3 memaparkan plot yang bertaburan di antara faktor-faktor bebas dan bersandar. Plot menunjukkan skor sisa tertumpu di pusat sepanjang mata sifar (0), sekali gus, menunjukkan andaian kelinearan itu dipenuhi. Begitu juga, ia kelihatan bahawa variabel lain juga menunjukkan bahawa andaian kelinearan itu tidak dilanggar.

Jadual 4.7: Ringkasan hasil ujian lineariti

	F	Sig.	Keputusan
Orientasi Pasaran * Orientasi Keusahawanan	91.623	0.00	Linear
Kompentensi Keusahawanan * Orientasi Keusahawanan	480.363	0.00	Linear
Orientasi*Prestasi PKS	119.462	0.00	Linear
Orientasi Keusahawanan * Prestasi PKS	61.913	0.00	Linear
Kompetensi Keushawanan * Prestasi PKS	70.516	0.00	Linear

4.4.5 Multikolineariti

Salah satu analisis yang dilaksanakan dalam kajian ini adalah regresi berganda. Sebelum analisis regresi berganda dilakukan, data mestilah diuji untuk memastikan tiada multikolineariti (*Multicollinearity*). Multikolineariti ditakrifkan sebagai tahap korelasi antara variabel bebas. variabel bebas mempunyai korelasi yang tinggi (melebihi 0.90) di antara mereka (Hair et al., 2010).

Multikolineariti disebabkan oleh korelasi yang tinggi variabel penerangan tertentu dengan variabel bebas yang lain (Yusuff, 2015; Murjan, 2012). Masalah dalam menterjemahkan masalah analisis regresi berganda boleh disebabkan oleh multikolineariti sepertimana ia boleh menjejaskan ketepatan dan kestabilan model anggaran parameter, oleh itu; adalah perlu untuk menguji kolineariti variabel bebas sebelum proses pelbagai regresi dijalankan. Bagaimana teruk sekalipun, multikolineariti itu boleh dikesan dengan menggunakan faktor inflasi varians (VIF).

Untuk kajian ini, setiap variabel penerangan diuji mengikut cadangan dari Hair et al., (2006). Jika VIF sama dengan 0, bermakna bahawa variabel ini berkorelasi antara satu sama lain. Tetapi apabila VIF lebih besar daripada 5, ia menunjukkan bahawa terdapat terlalu banyak korelasi antara variabel bebas (Hair et al., 2006). Nilai maksimum VIF melebihi 5 sering diambil sebagai petunjuk bahawa multikolineariti mungkin terlalu kurang mempengaruhi anggaran persegi (Neter, William & Michael, 1985).

4.5 Analisis Data

Mengikut kaedah kajian yang telah diterangkan pada bahagian metodologi kajian, analisis data merangkumi tiga bahagian iaitu analisis faktor, analisis deskriptif, dan analisis inferensi yang diambil kira bagi menjawab hipotesis-hipotesis kajian yang telah dicadangkan sebelum ini.

4.5.1 Pengujian Analisis Faktor

Tujuan utama daripada analisis faktor ialah mendefinisikan struktur suatu data matrik dan menganalisis struktur saling hubungan antara sejumlah variabel (seperti skor ujian, jawapan soal selidik) dengan cara mendefinisikan satu set kesamaan variabel atau dimensi yang biasa disebut faktor (Ghozali, 2009). Dengan kata lain, analisis faktor merupakan analisis statistik yang digunapakai untuk ujian kesahihan item-item instrumen (Coakes dan Steed, 2007).

Analisis faktor dilakukan untuk mencari struktur yang menjadi dasar atau merupakan intipati faktor-faktor dalam variabel yang dikaji (Hair et al, 2006; Tabachnick & Fidell, 2001). Ia boleh membantu menentukan sama ada alat pengukur mencukupi untuk mengukur (Coakes et al., 2006). Tujuannya adalah untuk mengesahkan skala dan menentukan beban faktor. Analisis faktor yang digunakan dalam kajian ini ialah untuk memastikan sama data yang diperolehi dari kajian ini boleh mendukung model kajian yang dicadangkan. Dengan kata lain data yang diperolehi boleh menjelaskan faktor-faktor ataupun variabel yang telah dicadangkan.

Seterusnya untuk menentukan bahawa semua ukuran dalam kajian ini mempamerkan beberapa darjah kesahan validiti, faktor analisis (FA) telah dilakukan ke atas semua variabel. Pengekstrakan faktor telah dilaksanakan dan apa-apa nilai eigen yang lebih besar daripada satu (1) akan diguna pakai seperti yang dicadangkan. Untuk mempermudah tafsiran dan mendapatkan struktur yang mudah, teknik ortogon dengan putaran varimax dilaksanakan. Kelebihan teknik ini ialah ianya mempunyai kecenderungan untuk mengagihkan varians antara faktor supaya semua faktor menjadi sama penting (Tabachnick & Fidell, 2001).

Andaian-andaian berikut telah diperhatikan untuk memastikan bahawa perkara-perkara yang termasuk dalam kajian ini adalah sesuai untuk analisis faktor. Kriteria yang digunakan ialah: (1) matriks korelasi untuk item yang mengandungi dua atau lebih matriks korelasi yang lebih besar daripada 0.30; (2) ukuran kecukupan persampelan (MSA) untuk item individu dan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) semua item adalah lebih besar daripada 0.60 (Hair et al., 2006.); dan (3) nilai ujian Bartlett adalah besar dan signifikan ($p < 0.01$) (Hair et al., 2006.).

Mengikut hasil analisis faktor yang telah dijalankan, didapati bahawa nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) adalah 0.960, iaitu lebih besar daripada 0.6 sebagaimana saranan oleh Hair et al., (2006). Ini bermakna bahawa sampel seramai 278 adalah mencukupi untuk dianalisis. Juga, selain itu hasil ujian Bartlett menunjukkan signifikan $0.000 < 0.05$. Seterusnya didapati bahawa untuk faktor orientasi pasaran terdapat empat item yang harus dikeluarkan iaitu OP7, OP8, OP9, dan OP10 kerana keempat-empat item ini tidak menyokong dan tidak konsisten terhadap faktornya. Selebihnya, untuk ketiga-tiga faktor iaitu kompetensi keusahawanan, orientasi keusahawanan, dan prestasi PKS, kesemua item-item faktor berkenaan adalah

menyokong. Seterusnya setelah keempat-empat item dalam faktor orientasi pasaran dikeluarkan, maka ujian faktor dilakukan untuk kali keduanya. Dapatan kajian bagi analisis faktor adalah dipersembahkan sebagaimana Jadual 4.6.

Jadual 4.8: Hasil pengujian analisis faktor ketekalan data

Variabel Kajian	Item-item	Komponen			
		1	2	3	4
Orientasi Pasaran (X1)	OP1			0.749	
	OP2			0.759	
	OP3			0.780	
	OP4			0.697	
	OP5			0.678	
	OP6			0.694	
Kompetensi Keusahawanan (X2)	KK1	0.733			
	KK2	0.731			
	KK3	0.647			
	KK4	0.686			
	KK5	0.659			
	KK6	0.760			
	KK7	0.721			
	KK8	0.558			
	KK9	0.575			
	KK10	0.593			
Orientasi Keusahawanan (Z)	OK1		0.513		
	OK2		0.509		
	OK3		0.708		
	OK4		0.741		
	OK5		0.691		
	OK6		0.688		
	OK7		0.759		
	OK8		0.738		
	OK9		0.741		
Prestasi PKS (Y)	PP1				0.639
	PP2				0.792
	PP3				0.781
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy (MSA)					0.960
Bartlett's Test of Sphericity		Approx. Chi-Square			5733.541
		Bilangan pemerhatian			278
		Sig.			0.000

Mengikut hasil pengujian faktor seperti di Jadual 3.4, didapati nilai *Bartlett's Test of Sphericity* adalah 5733.541 dan pada aras $p < 0.05$ yang bererti bahawa ia adalah signifikan. Dengan kata lain adalah terdapat korelasi antara variabel-variabel sebagaimana dalam model kajian (Hair et al., 1998; 2006; 2007; Tabachnick & Fidell, 2013). Sementara itu, nilai *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy (MSA)* adalah 0.960 yang bermaksud bahawa sampel yang diambil mencukupi kerana nilai MSA yang boleh diterima dan dianggap sesuai adalah lebih besar atau sama dengan 0.50 (Tabachnick & Fidell, 2013; Hair et al., 1998; 2006; 2007). Oleh itu hasil daripada ujian analisis faktor boleh digunakan kerana kedua-dua andaian telah dipenuhi iaitu *Bartlett's Test of Sphericity* dan *Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy*.

Hasil daripada ujian analisis faktor menunjukkan bahawa data yang dikutip daripada responden boleh mendukung model kajian yang telah dicadangkan sebelum ini. Analisis seterusnya adalah menentukan deskripsi data yang telah membentuk variabel kajian iaitu variabel orientasi pasaran (X1), variabel kompetensi keusahawanan (X2), variabel orientasi keusahawanan (Z), dan variabel prestasi PKS (Y).

4.5.2 Analisis Statistik Deskriptif

Bahagian ini memaparkan statistik deskriptif dari responden ke atas variabel kajian iaitu orientasi pasaran, kompetensi keusahawanan, orientasi keusahawanan, dan prestasi PKS yang diukur pada skala Likert 7-mata. Jadual 4.7 menunjukkan min dan sisihan piawai variabel kajian yang dimaksud.

Jadual 4.9 Min dan sisihan piawai bagi variabel kajian

Variabel	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Orientasi Pasaran	5.5803	0.74491	Tinggi
Kompetensi Keusahawanan	5.4043	0.78403	Tinggi
Orientasi Keusahawanan	5.5675	0.68606	Tinggi
Prestasi PKS	5.1271	0.72034	Tinggi

Daripada Jadual 4.7 di atas variabel orientasi pasaran mempunyai min tertinggi 5.58 diikuti oleh orientasi keusahawanan dengan min 5.57 dan kompetensi keusahawanan dengan min 5.40 dan yang terendah ialah prestasi PKS dengan min 5.13. Deskriptif ini bermakna bahawa responden memberi tumpuan tertinggi dalam menjawab soalan kajian kepada orientasi pasaran dan tumpuan yang terendah ialah prestasi perniagaan. Seterusnya dilakukan pengujian analisis laluan seperti dibincangkan pada perenggan-perenggan berikut.

4.5.3 Pengujian Analisis Laluan

Sebelum ujian laluan di jalankan, terlebih dahulu dilakukan ujian awalan, seperti mana yang telah diterangkan pada bahagian Bab 3 sebelum ini. Di antara syarat yang mesti dipenuhi ialah data diperolehi secara rawak, kenormalan taburan data dan kelinearan. Hasil ujian ini diterangkan pada perenggan-perenggan berikut.

Hasil daripada ujian awal menunjukkan bahawa kesemua variabel yang terlibat dalam kajian ini adalah bertaburan secara normal dan linear. Oleh itu pengujian dengan menggunakan analisis laluan melalui analisis regresi boleh diteruskan dengan menggunakan perisian SPSS. Jadual 4.9 menunjukkan ringkasan hasil penganggaran.

Usaha seterusnya adalah untuk menguji masalah multikolineariti dalam kalangan variabel-variabel jika wujud. Multikoleneariti adalah satu fenomena di mana dua atau lebih variabel peramal di dalam model regresi berganda mempunyai korelasi yang tinggi, iaitu sesuatu yang boleh di ramalkan secara linear daripada variabel yang lain dengan ketepatan yang tinggi (Wikipedia).

Ujian kewujudan multikolineariti boleh dilakukan dengan menggunakan kaedah *variance inflation factors* (VIF). Secara umumnya jika nilai VIF lebih besar dari 10, maka wujud masalah multikolineariti. Nilai VIF bagi kajian ini dipersembahkan sebagaimana Jadual 4.10.

Jadual 4.10: *Nilai Variance Inflation Factors* (VIF)



Pembolehubah	Nilai VIF
OP	6.217
KK	5.391
OK	6.891

Oleh kerana nilai VIF bagi ketiga-tiga variabel bebas adalah kurang dari 10, maka disimpulkan tidak wujud masalah multikolineariti dan hasil regresi adalah boleh diterima.

Model sub-struktural 1 mempersembahkan hasil analisis regresi di mana orientasi pasaran dan kompetensi keusahawanan sebagai variabel bebas dan orientasi keusahawanan sebagai variabel perantara. Hasil regresi menunjukkan nilai R^2 bersamaan 0.644 iaitu satu nilai yang agak tinggi di mana 64.4 peratus nilai variabel perantara dapat diterangkan oleh variabel bebas. Model sub-struktural 2 pula

menunjukkan hasil regresi di mana variabel bebas adalah terdiri dari orientasi pasaran dan kompetensi keusahawan serta variabel perantara adalah orientasi keusahawan manakala variabel bersandar pula adalah prestasi PKS. Adalah didapati nilai R^2 bagi penganggaran ini adalah 0.738. Dalam perkataan lainnya 73.8 peratus nilai variabel bersandar boleh diterangkan oleh variabel-variabel bebas dan variabel perantara.

Jadual 4.11: Ringkasan hasil anggaran model kajian dengan analisis laluan

Sub-struktural 1

Orientasi Pasaran, Kompetensi Kusahawanan ke atas Orientasi Keusahawanan

Variabel	Koefisien	t	p	R ²
Orientasi Pasaran	0.126	2.411	0.017	0.644
Kompetensi Keusahawanan	0.576	11.028	0.000	

Sub-struktural 2

Orientasi pasaran, kompetensi keusahawanan, orientasi keusahawanan ke atas prestasi PKS

Variabel	Koefisien	t	p	R ²
Orientasi Pasaran	0.116	2.696	0.007	0.783
Kompetensi Keusahawanan	0.163	3.193	0.002	
Orientasi Keusahawanan	0.611	12.443	0.000	

Seterusnya hasil daripada analisis laluan seperti dipersembahkan dalam Jadual 4.10 di atas seterusnya digunakan untuk menjawab lima hipotesis yang telah dicadangkan dalam kajian ini.

4.6 Pengujian Hipotesis

Usaha seterusnya adalah untuk membuat ujian hipotesis berdasarkan koefisien variabel-variabel bebas, perantara dan bersandar sebagaimana yang tertera dalam Jadual 4.9.

4.6.1 Hipotesis Pertama

Jadual 4.7 menunjukkan keputusan hubungan antara orientasi pasaran dan prestasi PKS. Ujian regresi dalam model sub-struktural 2 digunakan untuk menguji hipotesis H1. Kenyataan hipotesis tersebut adalah seperti berikut:

H1 : Terdapat perhubungan positif dan signifikan di antara orientasi pasaran dan prestasi PKS di Malaysia.

Analisis ujian regresi dalam model sub-struktural 2 menunjukkan bahawa koefisien orientasi pasaran adalah 0.116 dengan nilai p bersamaan 0.007. Dengan ini bolehlah disimpulkan bahawa terdapat hubungan yang positif antara orientasi pasaran dengan prestasi PKS pada aras $p \leq 0.01$.

Berdasar kepada hasil analisis, kenyataan hipotesis bahawa terdapat hubungan positif dan signifikan antara orientasi pasaran dengan prestasi PKS adalah gagal ditolak.

4.6.2 Hipotesis Kedua

Jadual 4.7 menunjukkan keputusan hubungan antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS. Ujian regresi dalam model sub-struktur 2 digunakan untuk menguji hipotesis H2. Kenyataan hipotesis tersebut adalah seperti berikut:

H2 : Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS di Malaysia.

Analisis ujian regresi dalam model sub-struktural 2 menunjukkan bahawa koefisien variabel kompetensi keusahawanan adalah 0.163 dengan nilai p bersamaan 0.002. Dapatan kajian ini menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS pada aras $p \leq 0.1$.

Berdasarkan dapatan kajian ini, kenyataan hipotesis bahawa terdapat hubungan antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS adalah gagal ditolak.

4.6.3 Hipotesis Ketiga

Jadual 4.7 menunjukkan keputusan hubungan antara orientasi keusahawanan dan prestasi PKS. Ujian regresi dalam model sub-struktural 2 digunakan untuk menguji hipotesis H3. Kenyataan hipotesis tersebut adalah seperti berikut:

H3 : Terdapat hubungan positif dan signifikan antara orientasi keusahawanan dan prestasi PKS di Malaysia.

Analisis penganggaran regresi dalam model sub-struktural 2 menunjukkan koefisien orientasi keusahawanan adalah 0.611 dengan nilai p bersamaan 0.000. Dapatan kajian ini menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan pada aras $p \leq 0.01$ antara orientasi keusahawanan dengan prestasi PKS.

Berdasar kepada hasil analisis, kenyataan hipotesis bahawa terdapat hubungan antara orientasi keusahawanan dengan prestasi PKS adalah gagal ditolak.

4.6.4 Hipotesis Keempat dan Kelima

Jadual 4.7 menunjukkan keputusan hubungan antara orientasi pasaran dan orientasi keusahawanan. Ujian regresi dalam model sub-struktur 1 digunakan untuk menguji hipotesis H4. Kenyataan hipotesis tersebut adalah seperti berikut:

H4 : Orientasi pasaran dengan orientasi keusahawanan sebagai pengantara berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap prestasi PKS di Malaysia.

Analisis ujian regresi dalam model sub-struktural 1 menunjukkan koefisien orientasi pasaran adalah 0.126 dengan nilai p bersamaan 0.017, iaitu signifikan pada aras $p \leq 0.05$. Maka dengan ini bolehlah disimpulkan bahawa hubungan antara orientasi pasaran dengan orientasi keusahawanan adalah positif dan signifikan. Oleh kerana terdapat hubungan yang signifikan diantara kedua-dua variabel, maka variabel orientasi keusahawanan adalah layak untuk menjadi perantara sebagaimana yang disarankan oleh Baron dan Kenny (1986).

Jadual 4.7 menunjukkan keputusan hubungan antara kompetensi keusahawanan dan orientasi keusahawanan. Ujian regresi dalam model sub-struktural 1 digunakan untuk menguji hipotesis H5. Kenyataan hipotesis tersebut adalah seperti berikut:

H5 : Kompetensi keusahawaan dengan orientasi keusahawanan sebagai pengantara berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap prestasi PKS di Malaysia.

Analisis ujian regresi dalam model sub-struktural 1 menunjukkan nilai koefisien variabel kompetensi keusahawanan adalah 0.576 dengan nilai p bersamaan 0.000. Dapatan kajian ini menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan pada aras $p \leq 0.01$. Maka dengan ini bolehlah dirumuskan variabel orientasi keusahawanan

dengan ini layak bertindak sebagai variabel perantara diantara variabel kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS sebagaimana yang diusulkan oleh Baron dan Kenny (1986).

Oleh kerana variabel orientasi keusahawanan sebagai variabel perantara bagi kedua-dua variabel iaitu orientasi pasaran dan kompetensi keusahawanan sebagaimana saranan Baron dan Kenny (1986), maka dengan ini hipotesis H4 dan H5 adalah gagal ditolak.

Berdasar kepada hasil analisis, kenyataan hipotesis H4 bahawa terdapat hubungan positif dan signifikan antara orientasi pasaran dengan orientasi keusahawanan sebagai perantara terhadap prestasi PKS adalah gagal ditolak.

Begitu juga dengan berdasar kepada hasil analisis, kenyataan hipotesis H5 bahawa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kompetensi keusahawanan dengan orientasi keusahawanan sebagai perantara terhadap prestasi PKS adalah gagal ditolak.

4.7 Ringkasan Bab

Bab ini telah menerangkan dapatan kajian. Sebanyak 1,508 set soal-selidik telah diedarkan secara pos tradisional. Dari jumlah tersebut sebanyak 310 telah dikembalikan dan selepas pemutihan didapati cuma 278 sahaja yang sesuai untuk digunakan didalam analisis. Adalah didapati majoriti responden yang merupakan pemilik/ pengurus PKS adalah lelaki. Kebanyak responden ini adalah memiliki ijazah sarjana muda. Sektor pembuatan adalah merupakan sektor yang terbesar diceburi oleh usahawan PKS. Kebanyak PKS yang dikaji adalah telah beroperasi selama antara tujuh hingga 10 tahun.

Sebelum analisis regresi dilakukan, beberapa analisis awal telah dilakukan. Antara analisis awal ini adalah analisis faktor analisis statistik deskriptif. Hasil penganggaran regresi menunjukkan kesemua hipotesis kajian adalah sebagaimana yang telah diramalkan di dalam karya.



BAB LIMA

PERBINCANGAN DAN RUMUSAN

5.1 Pengenalan

Bab terakhir ini merangkumi lima bahagian. Bahagian pertama merumuskan dapatan kajian ini. Ini diikuti dengan bahagian kedua bab yang membincangkan dapatan kajian dengan mengaitkannya dengan bahan-bahan yang telah pun ada di dalam karya. Bahagian ketiga pula membincangkan implikasi berdasarkan dapatan kajian ini yang mungkin boleh dijadikan panduan oleh pihak-pihak yang mempunyai kepentingan dengan PKS. Manakala bahagian keempat membincangkan cadangan-cadangan kajian yang berpotensi untuk dijalankan pada masa akan datang. Seterusnya bab ini diakhiri dengan bahagian kelima yang memberikan kesimpulan bagi bab ini.

5.2 Dapatan Kajian

Kajian ini cuba untuk menjelaskan soalan-soalan utama iaitu yang pertama, apakah kedudukan orientasi pasaran, kompetensi keusahawanan dan orientasi keusahawanan di kalangan PKS di Malaysia? Soalan yang seterusnya ialah adakah terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara orientasi pasaran, kompetensi keusahawanan dan orientasi keusahawanan dengan prestasi PKS di Malaysia? Manakala soalan-soalan terakhir ialah adakah orientasi keusahawanan memberi impak apabila berperanan sebagai pengantara di antara orientasi pasaran, dan juga di antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS di Malaysia?

Sehubungan dengan itu, kajian ini mempunyai lima objektif khusus. Objektif pertama adalah untuk menentukan sama ada wujud hubungan signifikan di antara orientasi

pasaran dengan prestasi PKS di Malaysia. Manakala objektif kedua adalah untuk menentukan sama ada wujud hubungan signifikan di antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS di Malaysia. Objektif ketiga pula adalah untuk menentukan sama ada wujud hubungan signifikan di antara orientasi keusahawanan dengan prestasi PKS di Malaysia. Seterusnya objektif keempat adalah untuk menentukan kesan pengantaraan orientasi keusahawanan ke atas hubungan di antara orientasi pasaran dengan prestasi PKS di Malaysia. Akhir sekali objektif kelima adalah untuk menentukan kesan pengantaraan orientasi keusahawanan ke atas hubungan di antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS di Malaysia.

Kajian ini mula dijalankan pada awal hingga pertengahan tahun 2012 dengan menggunakan populasi yang terdiri daripada semua PKS di Malaysia yang berdaftar dengan SME Corp. Pemilihan ini dibuat berdasarkan kepada alasan bahawa SME Corp adalah merupakan agensi rasmi yang ditubuh dan diamanahkan oleh pihak kerajaan bagi mengumpulkan maklumat PKS di Malaysia supaya mereka dapat diberi bantuan dengan sebaik mungkin. Senarai PKS yang berdaftar dengan SME Corp juga merupakan senarai PKS yang tersahih dan sering digunakan oleh para penyelidik di dalam kajian-kajian PKS mereka. Manakala sampel kajian yang sewajarnya bagi tujuan kajian ini dan mengambilkira saranan oleh Saunders, Levis dan Thornhill (2009) adalah sebanyak 1,508 dari jumlah 18,280 bilangan PKS yang didaftarkan oleh SME Corp. Selepas menerima pulangan sebanyak 310 soal-selidik daripada responden, jumlah soal-selidik yang boleh dianalisis adalah 278. Kadar ini dilihat sebagai memenuhi keperluan kajian berdasarkan hasil kajian oleh Ramayah et al (2005) iaitu kadar respon yang wajar diterima ialah di antara 10 hingga 20 peratus.

Soal-selidik telah digunakan sebagai instrumen kajian ini. Soal-selidik ini diperolehi dari pengkaji-pengkaji terdahulu dengan dibuat pengubahsuaian yang bersesuaian dengan objektif kajian ini. Instrumen ini kemudiannya telah diuji untuk memastikan kesahihan dan kebolehpercayaan. Hasil daripada ujian yang dijalankan, didapati pekali kesahan untuk tiap-tiap item variabel adalah didapati melebihi daripada 0.5 dan pekali *Cronbach's alpha* untuk setiap variabel daripada instrumen kajian melebihi 0.7 (Hair et al., 2007; Nunnally, 1978; Nunnally dan Berstein, 1994; Pallant, 2005; Teo et al., 1999).

Data kajian yang diperolehi daripada soal selidik telah dianalisis secara deskriptif dan secara inferensial. Hasil analisis secara deskriptif mendapati bahawa tahap pendidikan pemilik/pengurus PKS adalah agak tinggi di mana majoriti mereka memiliki kelulusan sekurang-kurangnya peringkat diploma dan tempoh kebanyakan daripada enterprais mereka telah pun wujud lebih daripada tujuh tahun.

Berdasarkan objektif pertama kajian, satu hipotesis (H1) telah dibentuk dan diuji bagi melihat hubungan di antara orientasi pasaran sebagai variabel bebas dengan prestasi PKS sebagai variabel bersandar. Orientasi pasaran adalah didefinisikan sebagai kecenderungan usahawan atau pemilik enterprais dalam memahami pelanggan dan pesaing. Ianya dibahagikan kepada tiga dimensi iaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koodinasi antara fungsian. Ketiga-tiga dimensi ini pula diwakili oleh 10 indikator. Namun begitu, analisis faktor menunjukkan enam indikator sahaja yang digunapakai untuk analisis seterusnya. Prestasi PKS ditafsirkan sebagai prestasi yang mewakili pertumbuhan volum jualan, peningkatan aset dan keberuntungan PKS. Dapatan kajian menunjukkan wujud perhubungan yang positif dan signifikan di antara orientasi pasaran dengan prestasi PKS di Malaysia. Dapatan kajian ini adalah

menyokong dengan apa yang diramalkan oleh karya Narver dan Slater (1990) dan Tjiptono (2008).

Objektif kedua kajian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara kompetensi keusahawanan sebagai variabel bebas dengan prestasi PKS sebagai variabel bersandar. Ekoran dari itu, hipotesis kedua (H2) telah dibentuk dan diuji bagi menjawab objektif ini. Kompetensi keusahawanan adalah merujuk kepada campuran atribut yang diperlukan untuk menjayakan dan melestarikan aktiviti keusahawanan. Atribut ini meliputi aspek komunikasi lisan, pengurusan masa dan tekanan, pengurusan keputusan individu, mengenali, mengurus, dan menyelesaikan masalah, memotivasi dan mempengaruhi orang lain, penugasan; menentukan tujuan dan visi, dan kesedaran diri. Dapatan kajian ini menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS. Dapatan kajian ini adalah selari dengan apa yang diramalkan oleh Suci (2009).

Objektif ketiga kajian adalah untuk menentukan hubungan di antara orientasi keusahawanan dengan prestasi PKS sebagai variabel bersandar, di mana kemudiannya orientasi keusahawanan berperanan sebagai variabel pengantara. Orientasi keusahawanan boleh ditafsirkan sebagai kecenderungan pemilik enterprais melakukan tiga dimensi yang berkaitan dengan inovatif, proaktif, dan keberanian mengambil risiko. Terdapat enam indikator bagi variabel ini yang berkisar di dalam ketiga-tiga dimensi yang disebutkan. Untuk menjawab objektif ini, hipotesis ketiga (H3) telah dibentuk dan diuji. Dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara orientasi keusahawanan dengan prestasi PKS di Malaysia. Dapatan kajian ini menyokong kajian-kajian terdahulu yang menyatakan wujud

hubungan yang positif dan signifikan di antara orientasi pasaran dengan prestasi PKS (Covin dan Slevin, 1993).

Objektif keempat dan kelima kajian ini adalah berkaitan dengan orientasi keusahawanan sebagai variabel pengantara yang dipengaruhi oleh dua variabel bebas, iaitu orientasi pasaran dan kompetensi keusahawanan. Oleh itu, hipotesis keempat (H4) adalah orientasi pasaran dengan orientasi keusahawanan sebagai pengantara yang berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap prestasi PKS di Malaysia. Manakala hipotesis kelima (H5) pula berbunyi kompetensi keusahawanan dengan orientasi keusahawanan sebagai pengantara yang berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap prestasi PKS di Malaysia.

Hasil penganggaran regresi menunjukkan bahawa orientasi pasaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap orientasi keusahawanan, sebagaimana yang telah dihipotesiskan. Begitu juga halnya dengan variabel kompetensi keusahawanan menunjukkan kesan yang positif dan signifikan terhadap variabel pengantara iaitu orientasi keusahawanan sebagaimana yang telah disebutkan oleh kajian-kajian terdahulu. Kedua-dua dapatan kajian ini menunjukkan variabel orientasi keusahawanan adalah layak untuk menjadi variabel pengantara sebagaimana yang disarankan oleh Baron dan Kenny (1986).

5.3 Perbincangan

Secara keseluruhan berdasarkan hasil pencapaian objektif kajian, kesemua objektif telah mendapat jawapan. Penemuan kajian didapati menyokong beberapa hasil kajian lepas atau penemuan-penemuan terdahulu. Namun begitu, terdapat beberapa

percanggahan penemuan dengan kajian yang lalu yang diuraikan dalam perbincangan pada perenggan-perenggan berikut mengikut hipotesis kajian yang telah dibuat pengujian.

5.3.1 Hubungan antara Orientasi Pasaran dengan Prestasi PKS di Malaysia

Sebagaimana yang telah dipersembahkan dalam Bab 4, kajian ini mendapati bahawa terdapat hubungan positif dan signifikan di antara orientasi pasaran dengan prestasi PKS. Dapatan kajian ini adalah selari dengan kajian empirikal terdahulu yang melihat hubungan antara orientasi pasaran dengan prestasi organisasi (Deshpande, Farley dan Webster, 1993; Farrel, 2000; Greenley, 1995; Han, Kim dan Srivastava, 1998; Jaworski dan Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990; Pelham, 2000; Pulendran, Speed, dan Widding, 2000; Slater dan Narver, 1994; Balakrishnan, 1996; Preston, 1996).

Dapatan kajian ini juga menyokong hasil-hasil kajian yang dilakukan oleh Narver dan Slater (1990), Pulendran, Speed, dan Widding (2000), dan Siguaw et. al. (1998), yang melaporkan bahawa orientasi pasaran mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi perniagaan. Selain itu, dapatan kajian ini juga selari dengan Deng dan Dart (1994), Day (1994), Kohli, Jaworski dan Kumar (1993), Kumar, Subramaniam dan Yauger (1998), Matsuno dan Mentzer (2000), Ngai dan Ellis (1998), Pelham dan Wilson (1996), Pitt, Caruana dan Berton (1996), Ruekert (1992), Selnes, Jaworski dan Kohli (1996), Siguaw, Brown dan Widing (1984), dan Slater dan Narver (1994), Ruekert (1992), Diamantopoulos dan Hart (1993), Slater dan Narver (1994), Deng dan Dart (1994), Day (1994), Brown dan Widing (1984), Pitt, Caruana dan Berton (1996), Selnes, Jaworski dan Kohli (1996), Pelham (1997), Kumar, Subramaniam dan Yauger (1998), Ngai dan Ellis (1998), Han, Kim dan Srivastava (1998), Matsuno dan Mentzer (2000), Sin dan Tse (2000), Liu, Luo dan

Shi (2003), Wren, Souder dan Berkowitz (2000), Grewal dan Tansuhaj (2001), Lado dan Maydeu-Olivares (2001), Subramaniam dan Gopalakrisna (2001), Cadogan, Diamantopoulos dan Siguaw (2002); Helfert, Ritter dan Walter (2002); Matsuno, Mentzer dan Ozsomwe (2000); Perry dan Shao (2002); dan Rose dan Shoham (2002), Pulendran, Speed dan Widing (2003), Agarwal, Erramilli dan Dev (2003), Darroch dan Mc Naughton (2003), Gounaris, Avlonitis dan Papastathopoulou (2004), Im dan Workman (2004), Lings dan Greenley (2005), Lai (2003), Lin, Peng dan Kao (2008), Lonial, Tarim, Tatoglu, Zaim dan Zaim (2008), Low, Chapman dan Sloan (2007), Pinho (2007), Ruokonen dan Nummela (2007).

Meskipun ada hasil kajian yang tidak menyokong terhadap dapatan ini, namun lebih banyak hasil yang menyokong seperti Deshpande et al. (1993) yang telah mengkaji impak orientasi pelanggan dan budaya organisasi terhadap prestasi perusahaan-perusahaan di Jepun yang mendapati bahawa beliau tidak memperolehi bukti untuk menyokong tanggapan hubungan positif di antara orientasi pelanggan dengan prestasi.

5.3.2 Hubungan antara Kompetensi Keusahawanan dengan Prestasi PKS di Malaysia

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS. Menurut Colombo (2005) dan Nuthall (2006) dalam Mitchelmore dan Rowley (2010), kompetensi keusahawanan telah dikenalpasti sebagai kompetensi khusus yang relevan bagi menentukan kejayaan keusahawanan. Keusahawanan dalam banyak hal adalah merujuk kepada pembangunan firma baru dan kecil. Kompetensi keusahawanan adalah merupakan

variabel yang dapat memberi kesan terhadap prestasi sesebuah syarikat (Covin & Slevin, 1991; Zhou, Yim & Tse, 2005).

5.3.3 Hubungan antara Orientasi Keusahawanan dengan Prestasi PKS di Malaysia

Kajian ini telah membina hipotesis dan mendapati terdapat hubungan positif dan signifikan di antara orientasi keusahawanan dengan prestasi PKS. Hasil kajian ini adalah selari dengan kajian-kajian yang dibuat oleh Dess, Lumpkin dan Covin, (1997), Knight, (2000), Morris dan Paul, (1987), Covin dan Slevin, (1991), Covin dan Slevin, (1993), Covin dan Miles, (1999), Zahra dan Covin, (1995) Wiklund, 1999). Satu kajian oleh Bhuian dan Habib (2001) juga menunjukkan hubungan yang signifikan di antara orientasi keusahawanan dan prestasi. Meskipun kajian menyarankan bahawa ada hubungan signifikan antara orientasi keusahawanan dan prestasi organisasi (Covin & Slevin, 1986), bukti empirikal masih kurang untuk membuktikan perhubungan di antara orientasi keusahawanan dengan prestasi (Covin & Slevin, 1991; Zahra & Dess, 2001). Berdasarkan perbincangan ini, kajian ini telah memberi sumbangan dalam bentuk memperkayakan karya dengan bukti wujudnya satu hubungan positif yang signifikan di antara orientasi keusahawanan dan prestasi PKS di Malaysia.

Covin, Green dan Slevin, (2006); Naman dan Slevin, (1993); Zahra dan Covin, (1995); dan Dess, Lumpkin dan Covin, (1997) menyatakan bahawa orientasi keusahawanan adalah amat penting demi kejayaan sesuatu perniagaan. Lumpkin dan Dess (1996); Miller (1983); Covin, Slevin dan Schultz (1994); Hult, Hurley dan Knight (2004); Knight dan Cavusgil (2004); Barret dan Weinstein, (1998); Covin dan

Slevin (1991); Lumpkin dan Dess (1996); Matsuno et al. (2002); Miller (1983); Weerawardeena (2003); Wiklund (1999); dan Zahra dan Covin (1995) secara empirikal mengakui bahawa orientasi keusahawanan adalah merupakan satu kemampuan organisasi yang melibatkan inovasi, proaktif, dan pengambilan risiko.

5.3.4 Orientasi Keusahawanan sebagai Pengantara antara Orientasi Pasaran dengan Prestasi PKS di Malaysia

Dapatan kajian ini menunjukkan terdapat hubungan di mana orientasi keusahawanan sebagai variabel pengantara di antara orientasi pasaran dengan prestasi PKS di Malaysia sebagaimana saranan Baron dan Kenny (1985). Orientasi pasaran dan orientasi keusahawanan mempunyai kemampuan untuk memberikan sumbangan bagi menghasilkan perhubungan yang unik dan membantu meletakkan kedua-dua variabel ini dalam mempengaruhi prestasi. Orientasi pasaran secara umumnya merujuk kepada kemampuan firma menghasilkan, menyebarkan, dan memberi respon kepada risikan pasaran (Tadepalli & Avila, 1999). Oleh kerana itu, prestasi perniagaan dapat dioptimumkan ketika orientasi pasaran dan orientasi keusahawanan berada di peringkat yang tinggi (Muchtolifah, 2009). Beberapa hasil kajian menunjukkan bahawa orientasi pasaran berpengaruh secara positif terhadap orientasi keusahawanan (Muchtolifah, 2009).

5.3.5 Orientasi Keusahawanan sebagai Pengantara antara Kompetensi Keusahawanan dengan Prestasi PKS di Malaysia

Sebagaimana yang telah dipersembahkan dalam Bab 3, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa variabel orientasi keusahawanan adalah sesuai untuk dijadikan variabel pengantara antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS di Malaysia. Hasil kajian ini telah menunjukkan bahawa orientasi keusahawanan adalah

dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kompetensi keusahawanan dan seterusnya orientasi keusahawanan mempengaruhi prestasi PKS.

Beberapa penyelidik juga telah memberi fokus terhadap orientasi keusahawanan sebagai variabel penyederhana. Wiklund dan Shepherd (2003) mendapati di dalam satu kajian tentang perusahaan-perusahaan PKS di Sweden bahawa orientasi keusahawanan telah memoderasi hubungan pengetahuan dan prestasi. Wolff dan Pett (2007) telah membuat kajian ke atas perusahaan-perusahaan pengeluaran bersaiz kecil, mendapati bahawa orientasi keusahawanan telah memoderasi hubungan di antara orientasi pelajaran dan prestasi perniagaan. Lumpkin dan Dess (1996) telah menyarankan kajian tambahan mengenai peranan orientasi keusahawanan sebagai variabel penyederhana.

5.4 Implikasi Kajian

Kajian ini bertujuan untuk menentukan sama ada terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara orientasi pasaran, kompetensi keusahawanan dan orientasi keusahawanan dengan prestasi PKS di Malaysia. Hasil yang diperolehi daripada kajian ini akan dapat menambah khazanah pemahaman tentang faktor-faktor yang memberi sumbangan ke arah prestasi PKS di Malaysia iaitu sama ada faktor-faktor ini membantu atau pun tidak memberi apa-apa kesan. Dapatan kajian ini menunjukkan terdapat hubungan secara langsung dan signifikan di antara orientasi pasaran, orientasi keusahawanan, dan kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS. Di samping itu terdapat perhubungan tidak langsung antara orientasi pasaran dan kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS kerana kedua-dua variabel ini mempengaruhi variabel pengantara iaitu orientasi keusahawanan terlebih dahulu sebelum mempengaruhi prestasi PKS.

Berdasarkan kepada dapatan kajian ini, maka objektif yang seharusnya diberi keutamaan oleh PKS di Malaysia dan pihak-pihak yang berperanan sebagai sistem sokongan bagi membantu PKS di Malaysia mencapai prestasi yang memberangsangkan, adalah berusaha menerapkan orientasi pasaran, kompetensi keusahawanan dan orientasi keusahawanan ke dalam anggota syarikat-syarikat PKS di Malaysia kerana faktor-faktor ini boleh memberi sumbangan kearah peningkatan prestasi syarikat-syarikat tersebut. Usaha-usaha hendaklah dibuat seperti membantu syarikat-syarikat PKS merangkakan strategi-strategi ke arah mencapai objektif ini. Oleh kerana orientasi pasaran, kompetensi keusahawanan dan orientasi keusahawanan didapati mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi, maka salah satu daripada usaha yang boleh dilakukan bagi mencapai objektif ini ialah dengan menerapkan faktor-faktor ini sehingga ianya menjadi satu budaya syarikat-syarikat PKS. Berikut adalah cadangan-cadangan bagaimana ketiga-tiga faktor dapat diserapkan ke dalam syarikat-syarikat PKS.

5.4.1 Pendekatan Pendidikan, Latihan dan Pembangunan Keusahawanan Yang Lebih Kreatif, Inovatif dan Terfokus

Melalui agensi-agensi sokongan PKS, satu bentuk program pendidikan, latihan dan pembangunan keusahawanan yang komprehensif boleh dirancang dan dilaksanakan bagi memupuk orientasi pasaran dan keusahawanan serta kompetensi keusahawanan dengan menggunakan pendekatan yang lebih kreatif, inovatif dan terfokus. Program-program keusahawanan yang hendak dilaksanakan perlulah dirangka dengan mengambilkira bahawa untuk meningkat potensi kejayaan syarikat-syarikat PKS, orientasi pasaran, kompetensi keusahawanan dan orientasi keusahawanan merupakan faktor-faktor yang perlu dimiliki oleh para usahawan, pengurus dan juga seluruh

kakitangan syarikat PKS di Malaysia. Program pendidikan, latihan dan pembangunan keusahawanan yang menggunakan pendekatan konvensional iaitu penyampaian kuliah, ceramah dan penerangan satu hala sudah tidak lagi sesuai bagi mencapai tujuan tersebut. Pendekatan sedemikian mungkin boleh diteruskan bagi memberikan input-input teknikal seperti kaedah menguruskan operasi perniagaan, dasar modal insan, teknik-teknik jualan, pemasaran, simpan kira dan perakaunan, kelebihan sistem francais, teknik memotivasi modal insan, bagaimana mendapat sumber-sumber bantuan, dan seumpamanya. Aspek-aspek kemahiran teknikal tidak mempunyai nilai jika sekiranya para usahawan, pengurus dan anggota syarikat tidak mempunyai ciri-ciri dan orientasi di dalam aspek pemasaran dan keusahawanan yang akan mempengaruhi mereka untuk melakukan usaha-usaha memuaskan hati pelanggan yang akhirnya akan memberi kesan positif kepada prestasi syarikat.

Terdapat banyak pendekatan pendidikan, latihan dan pembangunan yang boleh digunakan di dalam mengendalikan pendidikan, latihan dan pembangunan keusahawanan untuk menyerapkan orientasi pasaran, keusahawanan dan kompetensi keusahawanan. Umpamanya, pendekatan pembelajaran melalui pengalaman, pembelajaran berasaskan masalah, pembelajaran buat sebelum tahu tujuan, dan pendekatan kajian kes, adalah merupakan pendekatan yang sesuai dan boleh meningkatkan keberkesanan dalam penerapan orientasi dan kompetensi tersebut.

Penerapan faktor orientasi pasaran, kompetensi keusahawanan dan orientasi keusahawanan memerlukan pendekatan yang berbeza berbanding dengan kemahiran-kemahiran teknikal seperti pengurusan inventori, kewangan, atau operasi perniagaan. Orientasi pasaran merupakan faktor yang dipengaruhi oleh kesedaran betapa pentingnya memberi fokus kepada pelanggan. Kompetensi keusahawanan pula adalah

satu set kemahiran holistik yang menjadikan seorang usahawan itu seorang individu yang unik dan istimewa. Manakala orientasi keusahawanan adalah kesedaran mengenai betapa perlunya usahawan atau pengurus memiliki ciri-ciri keusahawanan.

Pengendali program-program pendidikan, latihan dan pembangunan keusahawanan hendaklah terdiri daripada jurulatih-jurulatih, fasilitator-fasilitator, perunding-perunding, mentor-mentor, dan *coach* yang mempunyai kemahiran dan kompetensi mendidik, melatih, membangun, rundingcara yang holistik. Mereka juga boleh terdiri daripada pengamal-pengamal industri yang mempunyai pengalaman khusus di dalam aspek kepengurusan perniagaan. Pendekatan pendidikan, latihan dan pembangunan keusahawanan yang digunakan hendaklah yang boleh memberi kesan jangka panjang dan ciri-ciri yang diserapkan di dalam diri usahawan, pengurus dan anggota syarikat benar-benar terserap. Dalam konteks ini, pendekatan itu sendiri adalah lebih penting daripada pengisian teknikal. Perancangan pendidikan, latihan dan pembangunan ini mestilah dirancang dengan mengambilkira kompetensi selepas tamat program yang perlu dimiliki oleh para peserta. Setiap aktiviti, input dan bahan yang digunakan mestilah menjurus kearah matlamat penyerapan kompetensi dan orientasi tersebut.

Institusi-institusi latihan seperti institusi pengajian tinggi boleh terus memainkan peranan ini dengan mengadakan program-program pendidikan dan latihan di dalam bidang keusahawanan tetapi dengan pendekatan yang lebih kreatif dan inovatif. Peserta-peserta program ini boleh dikumpulkan mengikut bidang-bidang industri supaya pengisian yang sedia lebih sesuai dengan latar belakang dan bidang industri yang diceburi. Peserta program juga boleh dikumpulkan berasaskan siapakah pelanggan sasaran mereka. Ini ialah kerana pelanggan industri umpamanya memerlukan pendekatan layanan yang berbeza berbanding pelanggan pengguna akhir.

Begitu juga pelanggan yang bukan pengguna akhir, iaitu mereka menjalankan perniagaan pengedaran, pemborongan dan peruncitan memerlukan kaedah perhubungan yang berbeza. Program-program tersebut boleh dibuat dalam jangka panjang atau pun jangka pendek.

Pelbagai cara boleh dilaksanakan di dalam melaksanakan program pendidikan keusahawanan. Ia boleh dilaksanakan di dalam bentuk formal atau pun tidak formal di sekolah-sekolah dan Institut Pengajian Tinggi serta program jangka pendek dan panjang yang dirancang oleh agensi-agensi tertentu. Ia juga boleh dilaksanakan dalam bentuk latihan sambil kerja, melalui program *coaching* perniagaan, melalui khidmat perundingan jangka pendek dan jangka panjang, dan juga melalui program mentor-mentee. Memang kaedah-kaedah sedemikian sudah dan masih digunakan pada masa ini, akan tetapi yang perlu diberi keutamaan adalah pengisiannya.

Usahawan, pemilik atau pengurus perniagaan PKS, boleh berusaha mempertingkatkan orientasi-orientasi dan kompetensi tersebut dengan menambahkan ilmu pengetahuan mereka melalui penyertaan di dalam program-program latihan yang menyediakan pengisian meliputi topik-topik berkaitan, supaya mereka dapat menilai betapa pentingnya mereka menguasai ilmu pengetahuan yang berkaitan. Oleh itu, agensi-agensi yang terlibat dalam program-program pembangunan dan latihan pengurusan PKS seperti TERAJU, MARA, SME Corp, Perbadanan-perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri, Amanah Ikhtiar Malaysia (AIM), TEKUN, dan bank-bank seperti SME Bank hendaklah menekankan aspek-aspek yang telah disebutkan tadi apabila mereka merangka modul keusahawanan serta pengurusan perniagaan dan seterusnya memantau kejayaan PKS.

Usahawan PKS terpaksa menghadapi persaingan yang amat sengit dengan terwujudnya Komuniti Ekonomi ASEAN pada penghujung tahun 2015, di mana peluang pasaran adalah terbuka luas yang meliputi 600 juta penduduk sebagai pengguna dalam 10 negara ASEAN. Malahan, tidak berapa lama lagi akan terlaksana *Trans-Pacific Partnership Agreement* (TPPA), maka peluang pasaran PKS Malaysia menjadi bertambah luas. Peluang yang wujud ini hanya boleh dikecapi oleh PKS di Malaysia jika item-item dan dimensi-dimensi dalam kajian ini dapat ditingkatkan.

Jika diberi sokongan dan dorongan melalui latihan, perundingan dan *coaching*, bagi menerapkan setiap dimensi dalam faktor kajian ini, syarikat PKS amat berpotensi untuk menjadi agen utama pertumbuhan ekonomi sesebuah negara. Maka pemilik PKS perlu terus dilatih, dibimbing, disokong dan dibantu oleh kerajaan bagi menggalakkan pengembangan aktiviti perniagaan PKS supaya lebih banyak produk dan servis dibangunkan, dan lebih banyak peluang pekerjaan dapat diwujudkan. Namun, untuk membangunkan PKS agar berjaya meningkatkan prestasi mereka bukanlah satu perkara yang mudah. Faktor-faktor kajian ini telah didapati memberi sumbangan yang jelas kepada kejayaan PKS bagi membolehkan mereka bersaing. Ini juga akan mendorong para usahawan untuk mempunyai satu model perniagaan yang kukuh, saluran pengedaran yang stabil, pasukan pengurusan yang mantap, kemampuan menjangka lebih baik dari pesaing, kerana orientasi perniagaan yang mereka miliki, ditambah sokongan pasaran, dan yang tidak kurang pentingnya, bantuan kewangan (Zalina & Marziah, 2007).

Untuk berjaya, PKS harus sentiasa berada di dalam keadaan yang berupaya dan bersedia merangka dan melaksanakan strategi-strategi perniagaan bagi memperoleh keuntungan yang optima, merangka strategi-strategi jualan di dalam mempromosi

produk dan servis mereka bagi meningkatkan jualan. Selain dari itu, untuk mempertahankan keuntungan dan untuk terus berada di dalam keadaan mampu bersaing, PKS harus secara berterusan mewujudkan dan mengekalkan pelanggannya. PKS bukan sahaja perlu mewujudkan pelanggan baru bagi menjayakan perniagaan, malah mereka perlu berusaha mengekalkan pelanggan sedia ada di samping terus menambah pelanggan baru. Pelanggan sedia ada seterusnya perlu dijadikan pelanggan setia. Bilangan pelanggan hanya akan bertambah apabila PKS berjaya usaha mewujudkan pelanggan, mengekalkan pelanggan yang sedia, dan berusaha memastikan mereka menjadi pelanggan setia, iaitu pelanggan berulang.

Memilih dan mementingkan pelanggan seharusnya menjadi satu keutamaan oleh semua PKS di samping memenuhi keperluan pelanggan sebagai salah satu tujuan utama perniagaan. Kesedaran tentang pentingnya pelanggan telah memudahkan akses kearah mengamalkan konsep pemasaran yang diterjemahkan melalui orientasi pasaran. Pemahaman yang lebih baik tentang orientasi pasaran adalah perlu di dalam memformulasi strategi dan program-program yang lebih berkesan untuk mempromosikan kebolehpasaran dan daya inovasi dan justeru memantapkan kedayasaingan mereka.

Teras kepada proses keusahawanan adalah seorang usahawan, yang merupakan pencari peluang, pencipta dan pemula, pemimpin, penyelesaian masalah, pendorong, pakar strategi, pembimbing kepada wawasan, nilai dan budaya terokaannya. Tanpa tenaga, pacuan, dan idea yang menarik, walau pun dengan ditimbuni dengan sumber-sumber yang banyak, akan gagal, beroperasi di bawah prestasi, dan tidak berupaya untuk memulakan operasi (Timmons & Spinelli, 2009). Maka, seorang usahawan itu perlu memiliki pengetahuan, tabiat, sikap, dan satu set minda yang boleh dipelajari,

diamalkan, dibentuk, supaya kebarangkalian untuk berjaya itu akan lebih tinggi. Oleh sebab itulah begitu banyak kajian yang memfokuskan ke atas usahawan, dengan mencari apakah set minda, sikap dan ciri yang boleh dibina dan dipelajari yang boleh membawa kepada kejayaan aktiviti keusahawanan.

5.4.2 Penerapan Melalui Media Massa

Selain daripada latihan di dalam bilik latihan, satu lagi program yang boleh dilaksanakan bagi memupuk orientasi pasaran dan orientasi keusahawanan di kalangan usahawan atau pengurus-pengurus PKS serta kakitangan mereka ialah melalui kempen-kempen yang dibuat melalui media massa sama ada melalui media elektronik atau pun melalui media cetak. Di dalam media elektronik, ia boleh dilaksanakan dengan mengadakan filem dokumentari melalui lakonan watak-watak tertentu yang membawa mesej mengenai hasil yang akan diperolehi melalui memberi layanan yang baik oleh syarikat melalui kakitangan mereka terhadap pelanggan. Mesej yang disampaikan secara berterusan dan berulang kali melalui kempen ini boleh menyerap orientasi pasaran dan orientasi keusahawanan sehingga ia boleh berada kekal di dalam minda pemilik atau kakitangan PKS yang mana akan mendorong mereka untuk mengamalkan di dalam operasi perniagaan mereka.

5.4.4 Program-program Agensi Sokongan

Pada masa ini, beberapa langkah bagi membantu usahawan PKS telah pun dilaksanakan oleh kerajaan Malaysia melalui agensi-agensi sokongan. Antara langkah-langkah tersebut ialah memperbaiki sistem sokongan institusi, memudahkan ketersampaian kepada pembiayaan, menaiktarafkan kemahiran teknologi,

mempertingkatkan akses pasaran, menggalakkan penggunaan ICT yang lebih banyak, menambahkan kesedaran penjenamaan produk dan hak perlindungan harta intelek, meningkatkan kemahiran usahawan dalam aspek pengurusan perniagaan, penyelidikan dan pembangunan produk, dan pengurusan pemasaran, mewujudkan hubungan strategik dengan usahawan bukan bumiputera, meningkatkan daya saing PKS supaya mereka boleh menembusi pasaran dunia, memperluaskan kawasan penyertaan program satu daerah satu industri, memperolehi pentauliahan kualiti dan menaiktaraf promosi pasaran dengan mewujudkan hubungan dengan pelanggan korporat dan antarabangsa (Laman Web Rasmi, Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri, 2016).

Program-program inkubator PKS yang sedang dilaksanakan perlu dipergiatkan dengan cara yang lebih agresif, dan diadakan disetiap daerah atau kawasan parlimen. Sering diperkatakan bahawa usahawan PKS tidak boleh maju dan berkembang tanpa bantuan kewangan sama ada dalam bentuk pinjaman atau pun grant. Salah satu alternatif selain daripada memberi bantuan kewangan ialah melalui program inkubator yang menyediakan infrastruktur, servis kesetiausahaan dan servis perundingan serta coaching oleh pegawai-pegawai agensi sokongan yang mempunyai kepakaran di dalam aspek-aspek tertentu pengurusan perniagaan PKS. Melalui program ini, para usahawan akan lebih mudah untuk dipupuk, dibimbing dan diserapkan orientasi pasaran dan keusahawanan, serta kompetensi keusahawanan.

5.5 Cadangan Kajian Akan Datang

Kajian ini meletakkan orientasi keusahawanan sebagai variabel pengantara kepada hubungan antara orientasi pasaran dengan prestasi PKS dan hubungan antara

kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS. Kajian lanjutan boleh dibuat dengan meletakkan variabel-variabel yang lain sebagai pengantara kepada kompetensi keusahawanan dan orientasi pasaran.

Kajian ini telah dijalankan dengan menggunakan kaedah kuantitatif dan dapatan kajian telah dirumuskan. Namun begitu, kajian seterusnya boleh dilakukan bagi melihat peranan orientasi pasaran, kompetensi keusahawanan, orientasi keusahawanan, dan prestasi PKS dengan menggunakan kaedah kualitatif sebagai kajian kes di Malaysia.

Oleh kerana kajian ini meliputi sampel seluruh negara, maka kesimpulan umum telah dibuat berdasarkan PKS seluruh Malaysia. Namun begitu, tidak dinafikan terdapat perbezaan PKS bagi setiap lokaliti yang lebih kecil umpamanya peringkat negeri dan bandar. Maka saranan kajian akan datang adalah untuk mengambil kira keadaan lokaliti ini. Dalam pada itu, sebagaimana yang telah disebutkan sebelum ini, AEC dan TPPA akan wujud dalam masa terdekat, maka kajian perbandingan di antara PKS di Malaysia dengan PKS di negara-negara ASEAN lainnya dan negara-negara di Pasifik elok diketengahkan bagi meninjau daya saing PKS Malaysia.

5.6 Kesimpulan

Kajian ini dilakukan bagi melihat sejauh mana ketiga-tiga faktor iaitu orientasi pasaran, kompetensi keusahawanan dan orientasi keusahawanan mempengaruhi prestasi perniagaan-perniagaan PKS di Malaysia. Ini amat penting kerana perniagaan-perniagaan bertaraf PKS memainkan peranan yang amat besar dalam pembangunan ekonomi Malaysia. Prestasi perniagaan PKS boleh memberi kesan kepada peluang-

peluang pekerjaan yang akan terwujud, sumbangan PKS terhadap KDNK negara, penyediaan pelbagai pilihan produk dan servis di dalam pasaran melalui usaha-usaha inovasi, dan peningkatan taraf hidup penduduk. Kejayaan para usahawan meningkatkan prestasi perniagaan dari tahun ke tahun sudah tentu akan meningkatkan sumbangan mereka kepada pembangunan ekonomi negara.

Kajian ini mendapati ketiga-tiga faktor tersebut memberikan sumbangan yang ketara dalam meningkatkan prestasi perniagaan PKS. Oleh yang demikian, penekanan perlu diberi kepada usaha-usaha memantapkan faktor-faktor ini di kalangan para usahawan PKS. Mereka perlu diberi pendedahan akan kepentingan ketiga-tiga faktor ini supaya mereka berupaya bersaing bukan saja di peringkat domestik, tetapi juga di peringkat global. Pihak-pihak yang berperanan memberi ilmu pengetahuan dan kemahiran perniagaan perlu merangka satu pendekatan yang lebih berkesan bagi mengorientasikan para usahawan supaya dalam setiap keputusan perniagaan yang mereka lakukan, konsep pemasaran iaitu pelanggan adalah raja perlu diambil kira. Mereka juga perlu diberi kesedaran bahawa setiap tindakan yang mereka ambil perlulah berorientasikan keusahawanan. Umpamanya, kesediaan mereka melakukan inovasi dalam menambahbaik perniagaan mereka, sama ada inovasi dalam operasi, penghasilan produk dan servis, atau pun dalam melayani pelanggan. Mereka juga perlu sentiasa bersedia untuk mahu memberi kepentingan terhadap usaha-usaha mempromosikan hasil keluaran mereka secara agresif dan bersedia mengeluarkan modal yang besar bagi tujuan tersebut. Ini ialah kerana aktiviti promosi adalah amat penting di dalam perniagaan terutamanya apabila syarikat menghasilkan produk atau servis yang baharu. Mereka tidak akan merasa bahawa pelaburan modal yang banyak dalam melakukan aktiviti pembangunan produk adalah satu pembaziran. Sebaliknya

mereka merasakan bahawa aktiviti pembangunan produk adalah satu pelaburan jangka panjang yang perlu dilakukan.

Para usahawan juga perlu sentiasa bersedia mengambil inisiatif dalam melakukan sesuatu yang memberi manfaat kepada perniagaan mereka, tanpa menunggu untuk diarahkan berbuat demikian oleh orang lain atau pun pihak-pihak yang berautoriti. Umpamanya mengunjungi pameran-pameran antarabangsa bagi mencari peluang-peluang perniagaan atau mendapat ide-ide baharu tanpa perlu diminta untuk berbuat demikian. Mereka juga perlu sentiasa memantau aktiviti pesaing dan tidak leka dengan sebarang tindakan daripada pesaing yang berkemungkinan akan memberikan kesan keatas perniagaan mereka. Sensitiviti terhadap tindakan pesaing mestilah berada pada tahap yang tinggi. Mereka juga tidak sewenang-wenangnya mengambil sesuatu peluang tanpa terlebih dahulu membuat analisis risiko. Sekiranya risiko yang akan diambil di dalam merealisasikan ide baru itu terlalu tinggi, mereka tidak akan teragak-agak untuk membatalkannya. Mereka juga tidak menganggap persekitaran perniagaan yang tidak menentu itu sebagai satu masalah. Sebaliknya itu adalah cabaran yang perlu mereka hadapi. Walau pun mereka terpaksa menghadapi risiko, mereka perlu bersedia menghadapinya dan telah membuat perancangan yang rapi supaya risiko tersebut dapat diatasi dengan jayanya.

Ilmu pengetahuan adalah amat penting di dalam menguruskan perniagaan. Ia boleh meningkatkan kemahiran dan kompetensi usahawan dalam menguruskan perniagaan mereka. Dalam perniagaan, kemahiran berkomunikasi adalah amat penting. Kemahiran berkomunikasi boleh dipelajari. Usahawan yang ingin berjaya, perlu mencari masa untuk mempelajari teknik-teknik komunikasi yang berkesan. Hampir semua urusan perniagaan memerlukan kemahiran komunikasi yang tinggi.

Penerangan yang berkesan kepada pelanggan memerlukan kemahiran berkomunikasi. Begitu juga apabila usahawan berurusan dengan pihak-pihak berkaitan seperti pegawai-pegawai bank, pegawai-pegawai agensi kerajaan atau pun dengan pembekal, memerlukan kemahiran komunikasi yang baik. Ada ketika, usahawan memerlukan kemahiran memujuk. Ada juga ketika, usahawan memerlukan kemahiran untuk memberi dorongan, atau meyakinkan pihak-pihak tertentu. Ini semua memerlukan kemahiran komunikasi. Ia akan menjadi satu kelebihan kepada usahawan berkenaan sekiranya ia mempunyai kemahiran komunikasi yang tinggi.

Maka, kajian yang telah dijalankan ini memberikan maklumat awal kepada sektor perniagaan PKS di Malaysia bahawa orientasi pasaran, orientasi keusahawanan, dan kompetensi keusahawanan memainkan peranan yang positif kearah meningkatkan prestasi PKS di Malaysia. Kajian ini juga telah memberi maklumat bahawa orientasi keusahawanan, apabila digabungkan dengan orientasi pasaran dan kompetensi keusahawanan, berupaya meningkatkan potensi untuk usahawan berkenaan meningkatkan prestasi PKS yang diterajuinya.

Adalah amat perlu bagi usaha-usaha penyelidikan mengenai prestasi perniagaan PKS dilakukan secara berterusan dan dengan lebih aktif. Hal ini akan membentuk suatu pola orientasi pasaran dan orientasi keusahawanan sehingga boleh mempertingkatkan prestasi PKS yang unggul dan berkualiti sesuai dengan persekitaran perniagaan yang sentiasa berubah dan perkembangan dalam dunia sains dan teknologi masa kini. Hal ini juga akan mewujudkan suatu prestasi PKS berkualiti dan persekitaran kerja yang kondusif dan menceriakan.

Kajian yang berterusan mengenai keusahawanan amatlah diperlukan, bukan kerana ia membantu para usahawan memenuhi cita-cita mereka, tetapi kerana sumbangan

keusahawanan terhadap ekonomi melalui penerokaan perniagaan baru. Selain daripada meningkatkan sumbangan kepada KDNK dengan mewujudkan pekerjaan baru, keusahawanan bertindak sebagai kuasa positif di dalam pertumbuhan ekonomi melalui peranannya sebagai jambatan di antara inovasi dan pasaran. Kajian mengenai keusahawanan dan memberi pengetahuan kepada usahawan adalah satu usaha bagi menguatkan sumbangannya terhadap kesejahteraan ekonomi negara.

Tahap pendidikan usahawan telah mendapat perhatian yang banyak di dalam aktiviti penyelidikan. Walaupun setengah pihak mungkin merasakan bahawa rata-rata usahawan yang sedia ada adalah kurang berpendidikan berbanding dengan jumlah penduduk. Temuan kajian memberi indikasi bahawa ini tidaklah begitu. Pendidikan adalah penting di dalam meningkatkan martabat usahawan, walau pun ramai usahawan yang berjaya menubuhkan enterprais sehingga ia menjadi sebuah syarikat bersaiz korporat tidak mempunyai tahap pendidikan yang tinggi, namun di dalam suasana keusahawanan masa kini, tahap pendidikan yang tinggi adalah menjadi satu keperluan.

RUJUKAN

- Ab Wahid, R. (2011). *Mediating effect of entrepreneurial orientation on the intellectual capital-performance relationship in the Malaysian banking sector*. Unpublished doctoral Thesis, Universiti Utara Malaysia.
- Abd Aziz, S. (2010). *The relationship between business model and performance of manufacturing small and medium enterprises in Malaysia*. Unpublished doctora1 Thesis, Universiti Utara Malaysia.
- Ab. Aziz, Y. (2003). *Prinsip Keusahawanan*. Petaling Jaya: Prentice Hall.
- Abd Aziz, S., & Mahmood, R. (2011). The relationship between business model and performance of manufacturing small and medium enterprises in Malaysia. *African Journal of Business and Management*, 5(22), 8918-8932.
- Abdullah, F., Hamali, J., Deen, A. R., Saban, G., & Abdurahman, A. Z. A., (2009). Developing a framework of success of Bumiputera entrepreneurs. *Journal of Enterprising Communities*, 3(1), 8-24.
- Abu Bakar, L. J., Ahmad, H., Mahmood, R., Arshad, D., & Razalli, R. (2015). Linking entrepreneurial orientation and performance: stimulating effective government link companies. *International Journal of Research In Social Sciences*, 5(4), 30-40.
- Adam, E., & Chell, E. (1993). The successful international entrepreneur: a profile. Paper presented at the 23rd. European Small Business Seminar, Belfast, Northern Ireland.

- Agarwal, S., Erramili, M. K., & Dev, C. S. (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 68-82.
- Ahmad, S. (2011). Market orientation in Pakistani companies. *Pakistan Business Review*, 106-131.
- Ahmad, H., Arshad, D., & Marchalina, L. (2015). Entrepreneurial orientation, strategic improvement, talent management and firm performance. *Journal of Business, Economics and Finance*, 4(1), 92-107.
- Ahmad, N. H., & Seet, P. S. (2009). Dissecting behaviours associated with business failure: a qualitative study of SME owners in Malaysia and Australia. *Asian Social Science*, 5(9), 98-104.
- Ahmad, N. H., Halim, H. A. & Zainal, S. R. M. (2010). Is entrepreneurial competency the silver bullet for SME success in a developing nation? *International Business Management Journal*, 4 (2), 67-75.
- Ahmad, N. H. (2007). *A cross-cultural study of entrepreneurial competencies and entrepreneurial success in SMEs in Australia and Malaysia*. Unpublished PhD Thesis, The University of Adelaide, Australia.
- Ahmad, N.H., Ramayah, T., Wilson, C., & Kummerow, L. (2010). Is entrepreneurial competency and business success relationship contingent upon business environment?: A study of Malaysian SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(3), 182–203.

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Akgun, A. E., Keskin, H., & Byrne, J. (2008). The moderating role of environmental dynamism between firm emotional capability and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), 230-252.
- Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). Production information, cost and economic organization. *American Economic Review*, 62, 777-795.
- Allen, R. S., Dawson, G., Wheatley, K., & White, C. S. (2008). The relationship between diversity practices and perceived organizational diversity. *Problems and Perspectives in Management*, 6(2), 85-93.
- Al-Swidi, A. K., & Mahmood, R. (2011). How does organizational culture shape the relationship between entrepreneurial orientation and the organizational performance of banks? *European Journal of Social Sciences*, 20(1), 28-46.
- Amit, R. & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.
- Amry, S. (2009). 1997 turmoil prepared SMEs to face new crisis. *New Sunday Times*, March 1.
- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., & Williams, T. A. (2004). *Quantitative methods for business*. Mason, OH: Thomson.
- Appiah-Adu, K., & Singh, S. (1998). Customer orientation and performance: a study of SMEs. *Management Decision*, 36(6), 385–394.

- Argawal, S., Erramili, M. K., & Dev, C. S. (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 68-82.
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating non-response bias in mail survey. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-462.
- Asian Productivity Organization (2006)
- Asian Productivity Organization (2011)
- Atuahene-Gima, K. (1996). Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, 35(2), 54-74.
- Atuahene-Gima, K., & Li, H. (2002). When does trust matter? Antecedents and contingent effects of supervisee trust on performance in selling new products in China and the United State. *Journal of Marketing*, 66(3), 61-81.
- Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organization Science*, 12(1), 54-74.
- Autio, E., Keeley, R., Klofsten, M., & Ulfstedt, T. (1997). Entrepreneurial intent among students: testing an intent model in Asia, Scandinavia and in the USA. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.
- Avlonitis, G. J., & Gounaris, S. P. (1997). Marketing orientation and company performance. *Industrial Marketing Management*, 26, 385-402.

- Avlonitis, G. J., & Salavou, H. E. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research*, 60(5), 566–575.
- Awang, A., Ahmad, Z. A., Asghar, A. R. S., & Subari, K. A. (2010). Entrepreneurial orientation among Bumiputera small and medium agro-based enterprises (BSMAEs) in West Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 5(5), 130-143.
- Aziz, N. A., & Yasin, M. Y. (2010). How will market orientation and external environment influence the performance among SMEs in the agro-food sector in Malaysia? *International Business Research*, 3(3), 154-164.
- Aziz, N. A., Yassin, N. M., & Ahmad, A. (2010). Understanding the impact of market orientation, segmentation and differentiation on business performance in the Southeast Asia Tropical Fruit Industry. *EABR and ETLC Conference Proceedings*.
- Babbie, E. (2011). *Survey research method*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation: an organization performance. *Academy of Marketing Science Journal*. 27(4), 411-427.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2002). Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box. *Journal of Market-focused Management*, 5(1), 5-23.

- Balakrishnan, S. (1996). Benefits of customer and competitive orientation in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 25(4), 257-270.
- Bardai, B. (2000). *Keusahawanan Dan Perniagaan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Barker, C., Pistrang, N., & Elliot, R. (2015). *Research Method in Clinical Psychology: An introduction for students and practitioners (3rd. ed.)*. USA: John Wiley & Son.
- Barkham, R. J. (1994). Entrepreneurial characteristics and the size of the new firm: a model and an economic test. *Small Business Economics*, 6(2), 117-125.
- Barney, J. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barrett H., Weinstein, A., (1998). The effect of market orientation and organizational flexibility on corporate entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 57-70.
- Barringer, B. R. & Duane R. I. (2016). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures* (5th. ed). London: Pearson.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

- Barret, H. & Weinstein, A. (1998). The effect of market orientation and organization flexibility on corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (Fall), 57-70.
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44, 292–303.
- Becherer, R. C., Halstead, D., & Haynes, P. (2001). Marketing orientation in SMEs: effect of the internal environment. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 3(1), 1-17.
- Becherer, R. C., & Maurer, J. G., (1997). The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 22(1), 47-58.
- Begley, T. M., & Boyd, D. P. (1986). Executive and corporate correlates of financial performance in smaller firms. *Journal of Small Business Management*, 26, 8-15.
- Berenson, M. L, Levine, D. M., & Krenbiel, T. (2004). *Basic Business Statistics: Concepts and Applications* (10th. ed). Upper Saddle River: Pearson Education Inc..
- Bhatiasevi, Veera, 2010. The Race towards a Knowledge Based Economy A Comparative Study between Malaysia and Thailand. *International Journal of Business and Management*, 114.
- Bhuian, S. N. (1997). Exploring market orientation in banks: an empirical examination in Saudi Arabia. *Journal of Services Marketing*, 11(5), 317-328.

- Bhuian, S. N. (1998). An empirical examination of market orientation in Saudi Arabian manufacturing companies. *Journal of Business Research*, 43(1), 13-26.
- Bhuian, S. N., & Habib, A. M. (2001). The relationship between entrepreneurship, market orientation and performance: a test in Saudi Arabia. *A working paper*, Louisiana Tech University.
- Bhuian, S. N., Menguc, B., & Bell, S. J. (2005). Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, 58(1), 9-17.
- Bird, B. (1995). *Toward a theory of entrepreneurial competency*. In Katz, J.A., & Brockhaus, R.H. Sr. (Eds), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*. 2, 51-72. Greenwich, CN: JAI Press.
- Borg, W. K., & Gall, M. D. (1989). *Educational research: an introduction*. New York: Longman.
- Box, T. M., White, M. A., & Barr, S. H. (1993). A contingency model of new manufacturing firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(2), 31-45.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York. Wiley.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st. century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.

- Brinckmann, J. (2008). *Competence of top management teams and success of new technology-based firms. A theoretical and empirical analysis concerning competencies of entrepreneurial teams and the development of their ventures*. Wiesbaden: Gabler Publishing.
- Brockman, B. K., Jones, M. A., & Becherer, R. C., (2012). Customer orientation and performance in small firms: examining the mediating influence of risk-taking, innovativeness, and opportunity focus. *Journal of Small Business Management*, 50(3), 429-446.
- Brockhaus, R. H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23(3), 509-520.
- Brockhaus, R. H. (1982). *Psychology of the Entrepreneur*. In Sexton, D. L., Kent, C. A., & Vesper, K. H. (Eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 39-71.
- Brockhaus, R. H. Sr., & Horwitz, P. S. (1986). *The psychology of the entrepreneur*. In Sexton, D. L., and Smilor, R. W. (Eds.), *The Art and Science of Entrepreneurship*. Cambridge, MA: Ballinger, 25-48.
- Brockhaus, R. H. (1980). Risk-taking propensity of the entrepreneur. *Academy of Management Journal*, 23, 509-520.
- Brown, T. (1996). *Resource orientation, entrepreneurial orientation and growth: how the perception of resource availability affects small firm growth*. Unpublished PhD dissertation, Rutgers University, Newark.

- Brown, T., Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behaviour. *Strategic Management Journal*, 22(1), 953-968.
- Brush, C. G., & Vandenberg, P. A. (1992). A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(2), 157- 170.
- Bryman, A., & Bell, E. (2003). *Business research methods*. New York: Oxford University Press.
- Buckley, P. J., Pass, C. L., Prescott, K. (1988). Measures of international competitiveness: a critical survey. *Journal of Marketing Management*, 4(2), 175-200.
- Bunic Z. (2007). Influence of market orientation on business performance, case: Croatian manufacturing companies. *16th EDAMBA Summer Academy-Sorezr, France*. July.
- Bygrave, W. D., (1989). Micro, macro and corporate entrepreneurs: can they all fit in the same paradigm? *Presented at the Academy of Management Annual Meeting*, Washington, D.C.
- Cadogan, J. W., Diamantopolous, A., & Siguaw, J. A. (2002). Export market oriented activities: their antecedents and performance consequences. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 615-626.
- Campbell, A. (1991). Strategy and intuition – a conversation with Henry Mintzberg. *Long Range Planning*, 24(2), 90-103.

- Campbell, D. T., & Fiske, D.W.(1959). Convergent and discriminant validity by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.
- Capaldoa, G., Iandolib, L., & Ponsiglione, C. (2004). Entrepreneurial competencies and training needs of small firms: A methodological approach,. Paper presented at the 14th Annual IntEnt Conference, Napoli.
- Carton, R. B., & Hofer, C. W. (2010). Organizational financial performance: Identifying and testing multiple dimensions. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 6(1), 1-22.
- Carmines, E. G. & Zeller, R. A. (1979), *Reliability and validity assessment: quantitative applications in the social sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cavana, R. Y., Delahaye, B. L., & Sekaran, U. (2001). *Applied business research: qualitative and quantitative methods*. Milton: John Wiley & Sons.
- Casson, M. C. (2005). Entrepreneurship and the theory of the firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58(2), 327-348.
- Casson, M. C. (1990). *Enterprise and competitiveness*. New York: Oxford University Press.
- Casson, M. C. (1985) Entrepreneurship and the dynamics of foreign direct investment, in P. J. Buckley and M. C. Casson, *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*, London: Macmillan, 172-191.
- Chadam, J., & Pastuszak, Z. (2005). Marketing aspects of knowledge-based management in group of companies, case of Poland. *Industrial Management & Data Systems*, 105(4), 459-475.

- Chai, Y. K., & Melissa, L. L. (2016). Strategic entrepreneurship and performance and medium enterprise of Malaysia. *The International Journal of Business & Mangement*, 4(2), 116-122.
- Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1994). Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(4), 331-349.
- Chandler, G. N., & Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223-236.
- Chandler, G. N. (1996). Business similarity as a moderator of the relationship between pre-ownership. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(3), 51-65.
- Chell, E. (1991). Social enterprise and entrepreneurship towards a convergent theory of the entrepreneurial process. *International Small Business Journal*, 25(1), 5-26.
- Chelliah, S., Sulaiman, M., & Yusoff, Y.M. (2010). Internationalization and performance: small and medium enterprises (SMEs) in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 27-37.
- Chen, M. J. & Hambrick, D. C. (1995). Speed, stealth, and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of Management Journal*, 38, 453-482.
- Chin, C.H., Lo, M.C., & Ramayah, T. (2013). Market orientation and organizational performance: the moderating role of service quality. *Sage Open*, October-December, 1-14.

- Chittithaworn, C., Islam, M. A., Keawchana, T., & Yusuf, D. H. (2011). Factors affecting business success of small and medium enterprises (SMEs) in Thailand. *Journal Asian Social Science*, 7(5), 1-11.
- Choi, Y. J. (2002). *Market orientation and innovation in US small business firms in small towns*. Unpublished PhD dissertation, Iowa State University, Ames, Iowa.
- Chao, M. C. H., & Spilan, J. E. (2010). The journey from market orientation to firm performance: a comparative study of US and Taiwanese SMEs. *Management Research Review*, 33(5), 472-483.
- Chow, I. H. (2006). The relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in China. *SAM Advanced Management Journal*, 71(3), 11-20.
- Churchill, G. A. (1991). *Marketing research: methodological foundations*. Chicago: Dryden Press.
- Churchill, G. A. (1991). *Basic marketing research*. Chicago: Dryden Press.
- Churchill, N. C., & Levis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30-50.
- Clark, B. R. (1998). The entrepreneurial University: demand and response. *Tertiary Education and Management*, 4(1), 5-16.
- Clark, B. H. (1999). Marketing performance measures: history and interrelationships. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 711-732.
- Coakes, S. J., & Steed, L. (2007). *SPSS Version 14.0 for windows: analysis without anguish*. Milton: John Wiley & Sons.

- Coakes, E., Amar, A. D., & Granados, L. M. (2010). Knowledge management, strategy, and technology: a global snapshot. *Journal of Enterprise Information Management*, 23(3), 282 -304.
- Collins, O. F., Moore, D. G. (1964). *The Enterprising Man*. USA: Michigan State University Press.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of the resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economies: do I have new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1), 121-154.
- Cooper, A. C., & Gimeno-Gascon, F. J. (1992). *Entrepreneurs, process of founding and new form performance*, in Sexton, D & Kasarda, J. (eds), *The State of the Art in Entrepreneurship*. Boston, MA: PWS Publishing Co. 301-40.
- Cooper, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78, 98-104.
- Cooper, D. R., & Schindler, C. P. S. (2014). *Business research method*. NY: McGraw Hill.
- Coulthard, M. (2007). The role of entrepreneurial orientation on firm performance and the potential influence of relational dynamism. *Journal of Global Business and Technology*, 3(1), 29-39.

- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57-81.
- Covin, J. G., Slevin, D. P., & Heeley, M. B. (2001). Strategic decision making in an intuitive vs technocratic mode: Structural and environmental considerations. *Journal of Business Research*, 52(1), 51-67.
- Covin, J., & Miles, M. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 47-63.
- Covin, J. G. & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-63.
- Covin, J. G., Slevin, D. P., & Schultz, R. L. (1994). Implementing strategic missions: effective strategic structural and tactical choices. *Journal of Management Studies*, 31, 481-504.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-24.
- Covin, J. G., Slevin, D. P., & Covin, T.J. (1990). Contents and performance of growth-seeking strategies: A comparison of small firms in high and low technology industries. *Journal of Business Venturing*, 5, 391-412.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(10), 75-87.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1986). The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. In Ronstadt, R., Homaday, J.,

- Peterson, R., & Vesper, K. (eds.), *Frontiers of entrepreneurship research-1986*, (628-639). Wellesley, MA: Babson College.
- Cozby, P. (1989). *Methods in behavioral research*. Mountain View, CA: Mayfield Publishing.
- Cravens, K. S. & Guilding, C. (2000). Measuring customer focus: an examination of the relationship between market orientation and brand valuation. *Journal of Strategic Marketing*, 8(1), 27-45.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. (4th. ed.) Edward brothers, inc.
- Creswell, J. W. (2008). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed approaches (4th ed)*. USA: Sage.
- Cronbach, L. J. (1957). The two disciplines of scientific psychology. *American Psychologist*, 12, 671-684.
- Cunningham, L. X., & Rowley, C. (2007). Human resource management and Chinese small and medium enterprises. *Personnel Review*, 36(3), 415-439.
- Curkovic, S., Veickery, S., & Droge, C. (2000). Quality-related action programs: their impact on quality performance and firm performance. *Decision Science*, 31(4), 885-905.
- Daft, R. L. (2000). *Organization Theory and Design*. (7th ed.). USA: South-Western College Publishing, Thomson Learning.

- Darroch, J., & McNaughton, R. (2003). Beyond market-orientation-knowledge management and the innovativeness of New Zealand firms. *European Journal of Marketing*, 37, 572-593.
- Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 674-695.
- 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 Academy of Marketing Sciences*, 19(1), 45-51.
- Davis, D., & Cosenza, R. M. (1993). *Business research for decision making*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Co.
- Dawes, J. (1999). The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: Further empirical evidence. *Marketing Bulletin*, 10, 65-75.
- Day, G. S. (1991). Learning about marketing. *Marketing Studies Institute*. Report #91-17. June.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Delbaere, M., Sivaramakrishnan, S., & Bruning, E. (2003). The role of knowledge management in the market orientation-business performance linkage. *Proceedings of Administrative Sciences Association of Canada Conference*, Halifax, Nova Scotia.

- Delbaere, M. Zhang, D., Sivaramakrishnan, S., & Bruning, E. (2005). Antecedents to knowledge management: the role of information technology adoption, analytical capabilities and market orientation. *Proceeding of Academy of Marketing Science Conference*, Tampa, Florida.
- Deng, S., & Dart, J. (1994). Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach. *Journal of Marketing Management*, 10, 725-742.
- Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Deshpande, R., & Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3-27.
- Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster Jr., F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Deshpandé, R., & Farley, J. (1996). *Understanding market orientation: a prospectively designed meta-analysis of three market orientation scales*. MSI Working Paper 96-125, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Dess, G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: test of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(1), 2-23.
- Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case study of the privately-held firms and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.

- Diamantopoulos, A., & Hart, S. (1993). Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework. *Journal of Strategic Marketing*, 1(2), 93-121.
- Dickson, P. R. (1996). The static and dynamic mechanics of completion: a comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory. *Journal of Marketing*, 60(4), 102-106.
- Dimitratos, P., Lioukas, S., & Carter, S. (2004). The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of domestic environment. *International Business Review*, 13(1), 19-41.
- Dollinger, M. (1995). *Entrepreneurship: Strategies and resources*. Illinois: Austin Press and Richard D. Irwin Inc.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. NY: Harper Business.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*, NY: Harper & Row.
- Durkan, P., Harrison, R., Lindsay, P. and Thompson, E. (1993). Competence and executive education and development in an SME environment. *Irish Business and Administrative Research*, 14(1), 65-80.
- Dwairi, M. A. (2004). The moderating roles of national culture and the country institutional profiles on the effect of market orientation and entrepreneurial orientation on the performance of banks in Jordan. *Unpublished DBA dissertation*, Louisiana Tech University, US.
- Dyck, B., (2005). Learning to build a car: an empirical investigation of organizational learning. *The Journal of Management Studies*, 42(2), 387-416.

- Dyer, W. G., Jr. (1992). *The entrepreneurial experience*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dyke, L. S., Fischer, E. M., & Reuber, R. A. (1992). An inter-industry examination of the impact of owner experience on firm performance. *Journal of Small Business Management*, October, 72-87.
- Economist Intelligence Unit (2010)
- Emory, C. W., & Cooper, D. R.(1991). *Business research methods*. Homewood, IL: Irwin.
- Eris E. D., Ozmen N. T. (2012). The effect of market orientation, learning orientation and innovativeness on firm performance: A research from Turkish logistics sector. *International Journal of Economics Sciences and Applied Research*, 5, 77-108
- Fairoz, et al. (2010). Entrepreneurial orientation and small business performance of small and medium scale enterprises of Hambantota District Sri Lanka. *Asian Social Science*, 6(3), 34-46.
- Farrell, M.A. (2000). Developing a market-oriented learning organization, *Australian Journal of Management*, 25(2), 201-222.
- Felton, A. P. (1959). Making the marketing concept work. *Harvard Business Review*, 37, 55-65.
- Feurer, P., & Chaharbaghi, K. (1994). Defining competitiveness: a holistic approach. *Management Decision*, 32(2), 48-58.
- Field, A. (2009). *Discovering statistic using SPSS*. Los Angeles: Sage.

- Fiorito, S. S., & LaForge, R. N., (1986). A marketing survey analysis of small retailers. *American Journal of Small Business*, 10(4), 7-17.
- Flapper, S. D. P., Fortuin, L., & Stoop, P. P. M. (1996). Towards consistent performance management systems. *International Journal Operation Production Management*, 16(7), 27-37.
- Flury, B., & Riedwyl, H. (1988). *Multivariate statistics a practical approach*. London: Chapman & Hall.
- Frese, M., Brantjes, A., & Hoorn, R. (2002). Psychological success factors of small scale business in Namibia: the roles of strategy process, entrepreneurial orientation and the environment. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(3), 259-282.
- Fujisaki, M. Y., Hirai, Y., & Ohe T. (1999). Relationship between the entrepreneurial aspiration of Japanese college students and timing of their first encounter with entrepreneurial concepts. <http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/II/IID/IID.htm>
- Fuller-Love, N. (2006). Management development in small firms. *International Journal of Management Review*, 8(3), 175-190.
- Gartner, W. B., & Vesper, K. H. (1994). Experiments in entrepreneur education. *Journal of Business Venturing*, 9(3), 179-187.
- Gartner, W. B. (1989). Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(1), 27-37.

- George, B. A. (2006). *Entrepreneurial orientation: a theoretical and empirical examination of the consequences of differing construct representations*. Paper presented at the 2006 Babson College Entrepreneurship Research Conference. Bloomington, IN, June 8–10.
- Gerli, F., Gubitta, P., & Tognazzo, A. (2011). Entrepreneurial competencies and firm performance: an empirical study. *VIII International Workshop on Human Resource Management - Seville, Conference Proceedings*. SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1850878>
- Gerli, S., Olev, M., & Karin, T. (2013). Test-taking effort as a predictor of performance in low-stake tests. *Trames*, 17(67/62) 4, 433-448.
- Ghani, U., & Mahmood, Z. (2011). Factors influencing performance of Microfinance firms in Pakistan: focus on market orientation. *International Journal of Academy Research*, 3(5), 125-132.
- Ghobadian, A., & Gallear, D. (1996). Total quality management in SMEs. *Omega International Journal of Management Science*, 24(1), 83-106.
- Ghozali, I., (2009). *Aplikasi Analysis Multivariate dengan program SPSS*. Indonesia: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gillin, L. M., & Powe, (1994). Added value from teaching entrepreneurship and innovation. *Frontier of entrepreneurship research*. Boston: Babson College, 687-689.
- Girden, E. R. (2001). *Evaluating research article: from start to finish*. London: Sage.

- Gnyawali, D., & Fogel, D. (1994). Environments for entrepreneurship development: key dimensions and research implications. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 18(4), 43-62.
- Goldman, A., & Grinstein, A. (2010). Stages in the development of market orientation publication activity. *European Journal of Marketing*, 44, 1384-1409.
- Good, P. I., & Hardin, J. W. (2003). *Common errors in statistics*. NY: John Wiley.
- Gounaris, S. P., Avlonitis, G. J., & Papastathopoulou, P. (2004). Managing a firm's behavior through market orientation development: some empirical findings. *European Journal of Marketing*, 38, 1481-1508.
- Grant (1991). The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-35.
- Graziano, A. M., & Raulin, M. L. (2004). *Research method: a process of inquiry*. NY: Addison-Wesley.
- Greenan, K., Humpreys, P., & McIvor, R. (1997). The green initiative: improving quality and competitiveness for European SMEs. *European Business Review*, 97(5), 208-214.
- Green, P., Tull, D., & Albaum, G. (1988). *Research for marketing decisions*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Greenberg, J., & Baron A. R. (2000). *Behaviour in Organisations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Greenlley, G. E. (1995). Market orientation and company performance: empirical evidences from UK companies. *British Journal of Management*, 6, 1-13.

- Greer, T. V., & Lothia, R. (1994). Effects of source and paper color on response rates in mail surveys. *Industrial Marketing Management*, 23(1), 47-54.
- Grewal, R., & Tansuraj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility, *Journal of Marketing*, 65(2), 67-80.
- Griffin, T., & Ebert, R. (2006). *Business* (8th. ed.). NY: Pearson Prentice-Hall.
- Gonzalez-Benito, O., & Gonzalez-Benito, J. (2005). Cultural vs operational market orientation and objective vs subjective performance: perspective of production and operation. *Industrial Marketing Management*, 34, 797-829.
- Grover & Suominen (2014). *Summary - State of SME finance in the United States*. Tradeup: White Paper.
- Gunther, R. (1999). Falling forward: real options reasoning and entrepreneurial failure. *The Academy of Management Review*, 24(1), 13-30.
- Gupta, A., & Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 24-41.
- Habaradas, R. B. (2008). SME development and technology upgrading in Malaysia: lessons for the Philippines. *Journal of International Business Research*, 7(1), 89-116.
- Haber, S., & Reichel, 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*, 22, 119-145

- Haber, S. & Reichel, ds A. (2005). Identifying performance measures of small ventures - the case of the tourism industry. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 257-287.
- Hair, J. F., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M. (2003). *Research methods for business*. Chichester: John Wiley.
- Hair, J. F., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M. (2007). *Research method for business*. West Sussex, England: John Wiley and Sons Ltd.
- Hair, J. F., Andersen, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis* (7th. ed.) Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: a global perspective* (7th (Global Edition). N.J: Pearson Education, Inc.
- Halipah, A. (2010). *Pengaruh kompetensi keusahawanan, struktur, organisasi dan persekitaran luar terhadap prestasi perusahaan kecil dan sederhana*. Universiti Utara Malaysia. Tesis Ph.D.
- Halipah, A., & Dom, S.M.S.M. (2011). *Peranan kompetensi peluang dan struktur organisasi terhadap prestasi PKS di utara Malaysia*. Academic UiTM Johor, 10 (10), 44-46.
- Halloran, James W. (1994). *Entrepreneurship*. USA: Mc Graw-Hill. Inc.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30-45.

- Hashim, M. K., and Wafa, S. A. (2002). *Small & medium sized enterprises in Malaysia: Development issues*. Petaling Jaya, Malaysia: Prentice Hall.
- Hassan, H. (2007). Hubungan faktor terpilih dengan tekad keusahawanan mengikut persepsi pelajar. Unpublished Master Thesis, Universiti Putra Malaysia.
- Hatten, T. S. (1997). *Small business: entrepreneurship and beyond*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Helfert, G., Ritter, T., & Walter, A. (2002). Redefining market orientation from a relationship perspective, theoretical considerations and empirical results. *European Journal of Marketing*, 36, 1119-1139.
- Herath, H. M. A., & Mahmood, R. (2013). Strategic orientation and SME performance: moderating effect of absorptive capacity of the firm. *Asian Social Science*, 10(13), 95-107.
- Herbert, R. F., & Link, A. N. (1988). *The entrepreneur: mainstream views and radical critiques* (2nd. ed). Praeger.
- Herron, L. A., & Robinson, R. B., Jr. (1993). A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. *Journal of Business Venturing*, 8, 281-294.
- Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. (2008). *Entrepreneurship* (7th ed). USA: McGraw-Hill, International Edition.
- Hofer, C. W., & Sandberg, W. R. (1987). Improving new venture performance: some guidelines for success. *American Journal of Small Business*, 12(1), 11-25.

- Holland, J. L. (1985). *Making vocational choice*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hoq, M. Z., & Chauhan, A. A. (2011). Effects of organizational resources on organizational performance: an empirical study of SMEs. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2 (12), 373-385.
- Houston, M. (1986). The marketing concept: What it is and what it is not? *Journal of Marketing*, 13(1), 81-87.
- Hronec, S. M. (1993). *Vital signs - using quality time and cost performance measurements to chart your company's future*, NY: Amocon.
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36, 651–661.
- Hult, G. T., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact of business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429-428.
- Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J. (2001). Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899–906.
- Hunt, C., & Meech, L. (1991). Competencies and human resource management in the Department of Immigration, Local Government and Ethnic Affairs. *Australian Journal of Public Administration*, 50(4), 444-447.

- Hunt, S. D., Lame, C. J., & Wittmann, C. M. (2002). The theory and model of business alliance success. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 17-35.
- 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 Association for Small Business and Entrepreneurship*, Clearwater, FL, 15-18 January.
- Hunt, S. D. (2000). *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*. London: Sage.
- Husband, S., & Mandal, P. (1999). A conceptual model for quality integrated management in small and medium sized enterprises. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16(7), 699-713.
- Ibrahim, A. B., & Goodwin, J. R. (1986). Perceived causes of success in small business. *American Journal of Small Business*, 11(2), 41-50.
- Idar, R., & Mahmood, R. (2011). *Marketing orientation as mediator to entrepreneur orientation and performance relationship: evidence from Malaysian SMEs*. The 8th SMEs in a Global Economy Conference 2011.
- Idar, R., & Mahmood, R. (2011). Entrepreneurial orientation and market orientation relationship performance: the SME perspective. *Interdisciplinary Review of Economics and Management*, 1(2), 1-8.
- Im, S, & Workman, J. P. (2004). Market orientation, creativity and new product performance in high tech firms. *Journal of Marketing*, 68(2), 114-132.
- International Labor Organization (2005).
- Jabatan Perangkaan Malaysia (2011).

- Jabeen, F., Katsioloudes, M. I., & Das, S. S. (2015). Is family the key? Exploring the motivation and success factors of female emirati entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 25(4), 375-394.
- Jansen, J., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: the moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18.
- Jarad, I. Y., Yusof, N., Shafiei, M. (2010). The organizational performance of housing developers in Peninsular Malaysia. *International Journal of Housing Markets and Analysis*, 3(2), 146-162.
- Jasra, J. M., Asifkhan, M., Hunjra, A .I., Rehman, R. A. & I-Azam, R. (2011). Determinants of Business Success of Small and Medium Enterprises. *International Journal of Business and Social Science*, 2(20), 274- 280.
- Jasra, J. M., et al. (2011). Determinants of business success of small and medium enterprises. *International Journal of Business and Social Science*, 2(20), 274-280.
- Jaworski, B., Kohli, A., & Sahay, A. (2000). Market driven vs market driving. *Journal of Academy of Marketing Science*, 28(1), 45-54.
- Jaworski, B., & Kohli, A. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Jeffoate, J., Chappell, C., & Feindt, S. (2002). Identifying success factors for rapid growth in SME e-commerce. *Small Business Economics*, 19(1), 51-62.

- Johnson, S., & Winterton, J. (1999). Management skills. *Skills task force research paper 3*, SKT8, London: Department for Education and Employment.
- Junehead, J., & Davidsson, P. (1998). Small firms and export success: development and empirical test of an integrated model. *Paper presented at the 10th Nordic Conference on Small Business Research*, Vaxjo, Sweden, June 14-16.
- Jyoti, J., & Sharma, J. (2012). Impact of market orientation on business performance: role of employee satisfaction and customer satisfaction. *Vision*, 16, (4), 297-313.
- Kamarulzaman, I., & Amaludin, A. R. (2009). *Melangkah Ke Alam Keusahawanan*. Rawang: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Kamus Dwibahasa Oxford Fajar* (1992). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kanter, R. M. (1989). The new managerial network. *Harvard Business Review*, 67(6).
- Kara, A., Spillan, J. E., & DeShields, O. W. (2005). The effect of a market orientation on business performance: a study of small service retailers using MARKOR scale. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 105-118.
- Kaynak & Kara, A. (2004). Market orientation and organizational performance: a comparison of industrial versus consumer companies in mainland China using market orientation scale (MARKOR). *Industrial Marketing Management*, 33(8), 743-753.
- Keats, B. W., & Bracker, J. S. (1987). Towards a theory of small firm performance: a conceptual model. *American Journal of Small Business*, 12(4), 41-58.
- Keith, R. J. (1960). The marketing revolution. *Journal of Marketing*, January, 35-38.

- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., & Hwei, P. N. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22, 592-611.
- Keith, R. J. (1960). The marketing revolution. *Journal of Marketing*, 24(1), 35-38.
- Kenney, D. A., Kashy, D. A., & Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske & G. Lindzey (Eds.). *The handbook of social psychology* (4th Ed). NY: Oxford University Press.
- Kent, C. A. (1990). *Entrepreneurship Education: Current Developments, Future Directions*, Westport, CT: Quorum Books.
- Kerlinger, F. (1973). *Foundations of behavioral research*. NY: Holt, Rhinehart & Winston.
- Khalique et al. (2011). Challenges faced by the small and medium enterprises (SMEs) in malaysia: an intellectual capital perspective. *International Journal of Current Research*, 3(6), 398-401.
- Khairuddin, K. (1996). *Keusahawanan sebagai kerjaya*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kiggundu, M. N. (2002). Entrepreneurs and entrepreneurship in Africa: what is known and what needs to be done. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(3), 239-258.
- Kinzer, I. (1973). *Competition of entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.

- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd. ed). NY: Guilford.
- Knight, G. A. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: the same under globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12.
- Knight, G. A. (1997). Firm orientation and strategy under regional market integration: a study of Canadian firms. *International Executive*, 39(3), 351-374.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities and the born global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Koh, H. C. (1996). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: a study of Hong Kong MBA students. *Journal of Managerial Psychology*, 11(2), 12-25.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation *Journal of Marketing Research*, 30, 467-477.
- Kongolo, M. (2010). Job creation versus job shedding and the role of SMEs in economic development. *African Journal of Business management*, 4(11), 2288-2295.

- Kotler, P. (1984). *Marketing management: Analysis, planning and control*. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1980). *Principles of Marketing*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kraut, R. E., & Resnick, P. (2012). *Building successful online communities: evidence-based social design*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Krauss, S. I., Frese, M., Friedrich, C., & Unger, J. M. (2005). Entrepreneurial orientation and success: a psychological model of success in Southern African small scale business owners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 315-344.
- Kreiser, P., Marino, L., Dickson, P. H., & Weaver, M. K. (2010). Cultural influences on entrepreneurial orientation: the impact of national culture on risk taking and proactiveness in SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5), 959-983.
- Kreiser, P., & Davis, J. (2010). Entrepreneurial orientation and firm performance: the unique impact of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23(1), 39-51.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., & Weaver, K. M. (2002). Assessing psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 71-94.
- Krueger, N. F., Reilly, M., & Carsrud, A. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15 (5/6), 411-432.

- Kubiszyn, T., & Borich, G. (1989). *Educational testing and measurement: classroom application and practice*. Glenview, IL: Scott, Foresman & Co.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75, 16-30.
- Kumar, K., Subramaniam, R., & Yauger, C. (1998). Examining the market orientation-performance relationship: a context specific study. *Journal of Management*, 24(2), 201-233.
- Kumar, N., Scheer, L., & Kotler, P. (2000). From market driven to market driving. *European Management Journal*, 18(2), 129-142.
- Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2004). *Entrepreneurship: Theory, process, practice* (6th. ed.). Ohio: Thompson-South Western.
- Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2001). *Entrepreneurship: a contemporary approach*. Orlando, FL: Harcourt College Publishers..
- Kurose, N. (1994). University graduate entrepreneur in small business: lets be entrepreneur – a booming entrepreneur in Japanese youth. *Kertas kerja yang dibentangkan di International Small Business Congress, Jakarta, 18-21 September*.
- Kusumawardhani, A., McCarthy, G., & Perera, N. (2012). *Autonomy and innovativeness: understanding their relationships with the performance of Indonesian SMEs*. The Joint ACERE-Diana International Conference (pp. 1-16). Fremantle, Western Australia: ACERE-DIANA.

Lado, N., & Maydeu-Olivares, A. (2001). Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance markets. *International Marketing Review*, 18(2), 130-144.

Ladzani, W. M., & Van Vuuren, J. J. (2002). Entrepreneurship training for emerging SMEs in South Africa. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 154-161.

Lai, K. H. (2003). Market orientation in quality oriented organizations and its impact on their performance. *International Journal of Production Economics*, 84(1), 17-34.

Laman web rasmi SME Corp.

Lambing, P. A., & Kuehl, C. R. (2000). *Entrepreneurship* (2nd. ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Lambing, P. A., & Kuehl, C. A. (2003). *Entrepreneurship* (4rd. ed). USA: Pearson.

Langerak, F., Hultink, E. J., & Robben, H.S.J. (2004). The impact of market orientation, product advantage, and launch proficiency on new product performance and organizational performance. *The Journal of Product Innovation Management*, 21, 79-94.

Laporan Tahunan European SME (2013)

Laporan Tahunan European SME (2014)

Laporan Tahunan SME (2013)

Laporan Tahunan SME (2014)

Laporan Tahunan SME (2010)

- Lau, T., Chan, K. F. and 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. and Westwood, R. (Eds), *Hong Kong Management and Labour: Change and Continuity, Advances in Asia Pacific Business* 9, Routledge, London, 220-36.
- Lee, S., Lim, S. B., & Pathak, R. D. (2011). Culture and entrepreneurial orientation: a multi-country study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 1-15.
- Leedy, P. D., & Ormrod, J. E. (2010). *Practical research: planning and design*. (9th ed). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Lerner, M., Brush, C., & Hisrich, R., (1997). Israeli women entrepreneurs: an examination of factors affecting performance. *Journal of Business Venturing*, 12(4), 315-339.
- Levine, D. M., Krehbiel, T. C., & Berenson M. L. (2004). *Business statistics: a first course*. NJ: Prentice Hall.
- Lewis, V. L., & Churchill, N. C., (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30-50.
- Lewis, K. (2005). The best of intentions: future plans of Young Enterprise Scheme participants. *Education and Training*, 47(7), 470–483.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, July-August, 3-13.

- Lewis, B.R., Templeton, G.F., & Byrd, T.A. (2005). A methodology for construct development in MIS research. *European Journal of Information Systems*, 14(4), 388-400.
- Li, Y. H., Huang, J. W., & Tsai, M. T. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: the role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 440-449.
- Li, H., Zhang, Y., & Chan, T.S. (2005). Entrepreneurial strategy making and performance in China's new technology ventures - the contingency effect of environments and firm competences. *The Journal of High Technology Management Research*, 16(1), 37-57.
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., & Liu, Y. (2008). Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: evidence from Chinese small firms. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 113-133.
- Lieberman, M., & Montgomery, D. B. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9, 41-58.
- Lin, I, & Schaeffer, N. C. (1985). Using survey participants to estimate the impact of non-participation. *Public Opinion Quarterly*, 59, 236-258.
- Lindeman, R. H. (1967). *Educational measurement*. Glenview, IL: Scott, Foresman & Co.
- Lings, I. N., & Greenley, G.E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7, 290-305.

- Lin, C. H., Peng, C .H., & Kao, D. T. (2008). The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance. *International Journal of Manpower*, 29(8), 752-772.
- Liu, S. S., Luo, X., & Shi, Y. (2003). Market oriented organization in an emerging economy: a study of missing link. *Journal of Business Research*, 56, 481-491.
- Lonial, S.C., & Raju, P.S. (2001). The impact of environmental uncertainty on market orientation-performance relationship: a study of the hospital industry. *Journal of Economic and Social Research*, 3(1), 5-27.
- Lonial, S. C., Tarim, M., Tatoglu, E., & Zaim, S.,(2008). The impact of market orientation on NSD and financial performance of hospital industry. *Industrial Management and Data Systems*, 108(6), 794-811.
- Love, J., & Roper, S. (2013). SME innovation, exporting & growth: a review of existing evidence. Enrerprise Research Centre White Paper No.5, April 2013.
- Low, M. B., & Macmillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: past research and future challenges. *Journal of Management*, 14(2), 139-161.
- Low, D. R., Chapman, R. L., & Sloan, T. R. (2007). Inter-relationships between innovation and market orientation in SMEs. *Management Research News*, 30(12), 878-891.
- Lucas, B. A., & Ferrell, O. C. (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Academy of Marketing Science*, 28, 239-247.

- Lukas, B. A. (1996). *An analysis of the relationships among strategic type, market orientation and new product development*. Unpublished PhD dissertation, University of Memphis, Memphis.
- Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C., & Schneider D. R. (2009). Understanding and measuring autonomy: an entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, January, 47-60.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- 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*, 16(5), 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.
- Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., & Dess, G.G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management*, 26(5), 1055-1085.
- Madsen, E. L. (2007). The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms - a longitudinal analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19, 185-204.
- Mahmoud, M. A. (2011). Market orientation and business performance among SMEs in Ghana. *International Business Research*, 4(1), 241-251.

- Mahmood, R. et al. (2007). *Prinsip-Prinsip Asas Keusahawanan*. Thomson Learning
Publication: Universiti Utara Malaysia.
- Mahmood, R., & Hanafi, N. (2013). Entrepreneurial orientation and business performance of women-owned small and medium enterprises in Malaysia: competitive advantage as a mediator. *International Journal of Business and Social Science*, 4(1), 82-90.
- Mahmood, R. (2011). Determinants of small and medium enterprises performance in the Malaysian auto part industry. *African Journal of Enterprises Management*, 5(20), 8235-8241.
- Mahmood, R. (2001). The government policies in enhancing the small business sector in Malaysia. *Asian Small Business Review*, 4(1), 128-137.
- Man, T. W. Y. (2006). Exploring the behavioural patterns of entrepreneurial learning: A competency approach. *Education + Training*, 48(5), 309-321.
- Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The Competitiveness of small and medium enterprises - a conceptualization with focus on entrepreneurial competences. *Journal of Business Venturing*, 17, 123-142.
- Man, T.W.Y., & Lau, T. (2000). Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, 8(3), 235-254.
- 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*, 21(3), 257-276.

- March, J. G., & Sutton, R. I. (1997). Organizational performance as a dependent variable. *Organization Science*, 8(6), 698-706.
- Martin-Consuegra, D., & Esteban, A. (2007). Market orientation and business performance: an empirical investigation in the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 13, 383-386.
- Martin, J. H., & Grbac, B. (2003). Using supply chain management to leverage a firm's market orientation. *Industrial Marketing Management*, 32(1), 25-38.
- Martin, G., & Staines, H. (1994). Managerial competencies in small firms. *Journal of Management Development*, 3(7), 23-34.
- Mason, A. (2007). *Demographic dividends: the past, the present, and the future in population change, labor markets and sustainable growth: towards a new economic paradigm (Contributions to Economic Analysis, 281)* Emerard Group Publishing Limited.
- Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2009). Market orientation, supplier perceived value and business performance of SMEs in a Sub-Saharan African nation. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(4), 384-407.
- Matear, S., et al. (2002). How does market orientation contribute to service firm performance? An examination of alternative mechanisms. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1058-1075.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Özsomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32.

- Matsuno, K., & Mentzer, J. T. (2000). The effects of strategy type of the market orientation-performance relationship. *Journal of Marketing*, 64(4), 1-16.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing: A managerial approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. NY: Irvington Publishers.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. NY: Cambridge University Press.
- McMillan, J., & Schumacher, S. (2001). *Research in education: a conceptual introduction*. NY: Addison-Wesley.
- Md Mohar et al. (2001). Kajian perbandingan keusahawanan bangsa Melayu dan Cina di Johor Bahru. *Prosiding Persidangan Kebangsaan Pertama Keusahawanan dan Perniagaan Kecil*: Universiti Utara Malaysia.
- Menguc, B., & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63-73.
- Miles, M. P., & Arnold, D. R. (1991). The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(4), 49-65.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and processes*. NY: McGraw Hill.
- Miller, D., & Le, I. (2011). Government, social identity, and entrepreneurial orientation in closely held public companies. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 35(5), 1051-1076.

- Miller, D. (2011). A reflection on EO research and some suggestions. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(5), 873-894.
- Miller, D. (1989). Matching strategies and strategy making: process, content, and performance. *Human Relations*, 42(3), 24-60.
- Miller, C. C., & Cardinal L. B. (1994). Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research. *Academic Management Journal*, 37(6), 1649-1665.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770-791.
- Miller, D., & Friesin, P. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24(9), 921-933.
- Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(2), 92-111.
- Mohammad, K. A. (2014). Issues of entrepreneurship and innovation. *International Journal of Research in Business Management*, 2(2), 71-76.
- Mooradian, N. (2005). Tacit knowledge: philosophic roots and role in KM. *Journal of Knowledge Management*, 9(6), 104-113.
- Moorman, J. W., & Halloran, J. W. (1993). *Entrepreneurship*. Colorado: South-Western.

- Moorthy, M. K., Tan, A., Choo, C., Wei, C. S. (2012). A study of factors affecting the performance of SMEs in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(4), 224-239.
- Morris, M. H., & Paul, G. W. (1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing*, 2, 247-259.
- Muchtolifah (2009). Pengaruh sumber daya manusia, orientasi pasar, orientasi kewirausahaan terhadap strategi bersaing dan kinerja rumah sakit. *Jurnal ,Aplikasi Manajemen*, 7(2), 345-353.
- Murjan, A. A., & Salniza M. S. (2012). The influence of market orientation and brand equity on SMEs. *KMICe2012*.
- Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36(1), 15-23.
- Murray, G. (1996). A synthesis of six exploratory, European case studies of successfully exited, venture capital-financed, new technology-based firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4), 41-60.
- Najmi, M., Rigas, J., & Fan, I. S. (2005). A framework to review performance measurement systems. *Business Process Management Journal*, 11(2), 109-122.
- Naldi, L., et al. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47.
- Naman, J. L., & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14, 137-153.

- Narver, J., Slater, S., MacLachlan, D. (2000). *Total market orientation, business performance, and innovation*. MSI Working Paper 00-116, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Narver, J., & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Narver, J., Slater, S., & MacLachlan, D.L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21, 334-347.
- Nakhata, C. (2007). The effects of human capital and entrepreneurial competencies on the career success of SME entrepreneurs in Thailand. *The Business Review, Cambridge*, 9(1), 62-69.
- Ndubisi, N. O. (2008). *Small and medium enterprise in the Pacific Rim*. Kuala Lumpur: Arah Publications.
- Neely, A. (1998). *Measuring business performance: theory and practice*. UK: Cambridge University Press.
- Neter, J., William, W., & Michael, K. (1985). *Applied Linear Statistical Models*. Irwin.
- Neuman, W. L. (2003). *Social research method. Qualitative and quantitative approaches*. (5th ed.) USA: Allyn & Bacon.
- Ngai, J. C., & Ellis, P. (1998). Market orientation and business performance: some evidence from Hong Kong. *International Marketing Review*, 15(2), 119-139.

- Ng, H. N., & Kee, D. M. S. (2013). Effect of entrepreneurial competencies on firm performance under the influence of organizational culture. *Life Science Journal*, 10(4), 2459-2466.
- Nicolaou, N., & Shane, S. (2010). Entrepreneurship and occupational choice: genetic and enviromental influences. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 76, 3-14.
- Nor Aishah, B. (2002). *Asas keusahawanan*. Petaling Jaya: Penerbitan Fajar Bakti.
- Normah M.A. (2007). SMEs: building blocks for economic growth. *Journal of the Department of Statistics Malaysia*, 1, 1-13.
- Nummela, N., Saarenketo, S., & Puumalainen (2004). Attitude towards internationalization - a prerequisite for successful internationalization? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 51-64.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. (2nd ed.). NY: McGraw-Hill Book Inc.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. NY: McGraw Hill.
- O Connor, B. (1999). What can you learn from entrepreneurs. *Works Management*, 52(7), 17.
- O'Conner, E. & Fiol, C. M. (2002). *Reclaiming Your Future: Entrepreneurial Thinking in Healthcare*. Tampa, Florida: American College of Physician Executives Publication.
- Odom, L. R., & Henson, R. K. (2002). *Data screening: essential techniques for data review and preparation*. Paper presented at the Annual Meeting of the Southwest Education Research Association Austin Texas.

- Oke, A., Burke, G., & Myers, A. (2007). Innovation types and performance in growing UK SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(7), 735-753.
- Olabisi, S. Y., Olagbemi, A. A., & Atere, A. A. (2011). Factors affecting small-scale enterprises performance in informal economy in Lagos state Nigeria. *Africa Journal of Enterprise management*, 1(13), 201-212.
- Olson, P. D. & Boker, D. W. (1995). Strategy process–content interaction: effects on growth performance in small start-up firms. *Journal of Small Business Management*, 33 (1), 34-44.
- Olson, E. M., Slatter, S. F., & Hult, G. T. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure and strategic behavior. *Journal of Marketing*, 69, 49-65.
- Onstenk J. (2003). Entrepreneurship and Vocational Education. *European Educational Research Journal*, 2, 74-89.
- O'Sullivan, D., & Butler, P. (2009). Market orientaion and enterprise policy. *European Journal of Marketing*, 43(11/12), 1349-1364.
- Othman, R., Ghani, R. A., & Arshad, R. (2001). Great expectations, CEO's perception of the performance gap of the HRM function in the Malaysian manufacturing. *Personnel Review* , 30, 61-80.
- Pallant, J. (2005). *SPSS survival manual*. NY: McGraw Hill.

- Pearce, J. A., Robbins, D. K., & Robinson, R. B. (1987). The impact of grand strategy and planning formality on financial performance. *Strategic Management Journal*, 8(2), 125-134.
- Pearce, J. A. I., Freeman, E. B., & Robinson Jr, R. B. (1987). The tenuous link between formalized strategic planning and financial performance. *Academic Management Review*, 12, 658-75.
- Pelham, A. (2000). Market orientation and other potential influences on performances in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 48-67.
- Pelham, A. (1997). Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 55-76.
- Pelham, A., & Wilson, D. T. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. London: Basil Blackwell.
- Perry, C., Meredith, G. G., Cunnington, H. J. (1988). Relationship between small business growth and personal characteristics of owner/managers in Australia. *International Small Business Management*, 26(2), 76-79.
- Perry, M. L., & Shao, A. T. (2002). Market orientation and incumbent performance in dynamic market. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1140-1153.

- Pinho, J. C. (2007). TQM and performance in small medium enterprises: the mediating effect of customer orientation and innovation. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 25(3), 256-275.
- Pitt, L, Caruana, A., & Berthon, P. R. (1996). Market orientation and business performance: some European evidence. *International Marketing Review*, 13(1), 5-18.
- Pleshko, L. P., & Heiens, R. A. (2000). Customer focus or competitor focus? A financial services example. *Journal of Professional Services Marketing*, 20(2), 19-32.
- Poister, T. H., Aristigueta, M. P., & Hall, J. L. (2014). *Measuring performance in public and nonprofit organizations: an integrated approach*. USA: Jossey-Bass.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. NY: Free Press.
- Priyanto, S. H. (2005). Relationship between entrepreneurial learning, entrepreneurial competencies and venture success: empirical study on SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 5(5/6), 454-468.
- Priyanto, S. H. (2012). Entrepreneurial and vocational learning in entrepreneurship education: Indonesian non formal education perspective. *Basic Research Journal of Business Management and Account*, 1(2), 30-36.
- Pui-Tak, L. (1998). Chinese financial enterprenuership: the case of K.P. Chen. *Journal of Asian Business*, 14 (1), 23-24.

- Pulendran, S., Speed, R., & Widing, R. E. (2003). Marketing planning, market orientation, and business performance. *European Journal of Marketing*, 37(3/4).
- Rachagan, S., & Satkunasingam, E. (2009). Improving corporate governance of SMEs in emerging economies: a Malaysian experience. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(4), 468-484.
- Rahmana, A., Mousavian, S. J., Eshghi, D., & Alaei, A. (2011). *International Journal of Business Administration*, 2(4), 25-32.
- Ramasamy, H. (1995). Productivity in the age of competitiveness: focus on manufacturing in Singapore. *APO Monograph Series*, 16, Asian Productivity Organisation.
- Ramukumba, T. (2014). Overcoming SMEs challenges through critical success factors: a case of SMEs in the western Cape Province, South Africa. *Economic and Business Review*, 16(1), 19-38.
- Ratten, V. (2014). Encouraging collaborative entrepreneurship in developing countries: the current challenges and research agenda. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 6(3), 298-308.
- Rauch, A., Wiklund, J., & Lumpkin G. T. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 761-787.

- Reed, R., Lemak, D. J., Mero, N. P. (2000). Total quality management and sustainable competitive advantage. *Journal of Quality Management*, 5(1), Spring, 5-26.
- Reiss, R. (2006). Inattentive consumers. *Journal of Monetary Economics*, 53(8), 1761-1800.
- Robinson, R. B., & Pearce, J. A. (1988). Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business unit performance. *Strategic Management Journal*, 9(1), 43-60.
- Robinson, R. B., Salem, M. Y., & Logan, J. E. (1980). Planning activities related to independent retail firm performance. *American Journal of Small Business*, 11(1), 19-26.
- Robson, C. (2002). *Real world research: a resource for social scientist and practitioner researchers*. Malden, MA: Blackwell.
- Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). *Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems and prospects*. CAHRS Working Paper #98-09). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Ronstadt, R. C. (1984). *Entrepreneurship: text, cases and notes.*, Dover, Mass: Lord Publishing Co.
- Ronstadt, R. (1985). The educated entrepreneurs: a new era of entrepreneurial education is beginning. *American Journal of Small Business*, 10(1), 7-23.

- Ropega, J., (2011). The reasons and symptoms of failure in SME. *International Advances in Economic Research*, 17(4), 476-483.
- Roscoe, J. T. (1975). *Fundamental research statistics for the behavioral sciences*. NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Rose, G., & Shoham, A. (2002). Export performance and market orientation: establishing an empirical link. *Journal of Business Research*, 55(3), 217-225.
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 42(11/12), 1294-1315.
- Runyan, R., Droge, C., & Swinney, J. (2008). Entrepreneurial orientation versus small business orientation: what are their relationship to firm performance? *Journal of Small Business Management*, 46(4), 567-588.
- Ruokonen, M., & Nummela, N. (2007). Market orientation and internationalization in small software firms. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1294-1315.
- Russell-Bennett, R., McColl-Kennedy, J. R., & Coote, L. V. (2007). Involvement, satisfaction and brand loyalty in a small business services setting. *Journal of Business Research*, 60, 1253-1260.
- Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I., & Badger, B. (2003). Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. *Journal of Small Business Management*, 41(1), 47-67.
- Saleh, A. S., & Ndubisi, N. O. (2006). An evaluation of SME development in Malaysia. *International Review of Business Research Papers*, 2(1), 1-14.

- Samir, M. A., & Winny, A. (2009). *Pengantar Kerja Sosial*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn Bhd.
- Sanchez, J. (2012). The influence of entrepreneurial competencies on small firm performance. *Revista Latin of Americana de Psicología*, 44(2), 165-177.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornbill, A. (2009). *Research methods for business students*. Harlow: Prentice Hall.
- Schlegelmilch, B. B., & Ram, S. (2000). The impact of organizational and environmental variables on strategic market orientation: an empirical investigation. *Journal of Global Marketing*, 13(3), 111-127.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Scozzi, B., Garavelli, C., & Crowston, K. (2005). Methods for modeling and supporting innovation processes in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 8(1), 120-137.
- Seet, P. S. & Seet, L. C. (2006). Changing entrepreneurial perceptions and developing entrepreneurial competencies through experiential learning: evidence from entrepreneurship education in Singapore's tertiary education institutions. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 2(2), Special Issue.
- Seet, P., & Chai, L. (2006). Changing entrepreneurial perception and developing entrepreneurial competencies through experiential learning: evidence from entrepreneurship education in Singapore's tertiary education institutions. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 2(2).

- Sekaran, U. (2006). *Research methods for business: a skill building approach*. USA: John Wiley & Sons.
- Selnes, F., Jaworsky, J., & Kohli, K. (1996). Market orientation in United States and Scandinavian companies: a cross-cultural study. *Scandinavian Journal of Management*, 12(2), 139-157.
- Shane, S. & Nicolaou, N. (2013). The genetics of entrepreneurial performance. *International Small Business Journal*, 31(5), 473-495.
- Sharifuddin, M. A. (1978). Bumiputera entrepreneurship: A Study of MARA loanees in Kelantan. *PhD Thesis*, Massey University. Unpublished.
- Shaver, K. G., & Scott, L. R. (1991). Person, process, choice: the psychology of new venture creation. *Entrepreneurship theory and practice*, Winter, 23-45.
- Shoobridge, G. E. (2006). Multi-ethnic workforce and business performance: review and synthesis of the empirical literature. *Human Resource Development Review*, 5(1), 92-137.
- Shuhymee, A., & Abdullah, A. (2013). Orientasi keusahawanan dan prestasi perniagaan: pengaruh penyederhana gaya kepimpinan transformasi. *Jurnal Pengurusan*, 37, 115- 123.
- Siguaw J. A., Simpson, P. M. Baker, T. L. (1998). Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective. *Journal of Marketing*, (62(3), 99-111.

- Siguaw, J. A., Brown, G., & Widing, R. E. (1994). The influence of market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of Marketing Research*, 31(1), 106-116.
- Sin, L. Y. M., & Tse, A. C. B. (2000). Market orientation and business performance an empirical study in mainland China. *Journal of Global Marketing*, 14(3), 5-9.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Yau, O. H. M., Chow, R., & Lee, J. S. Y. (2003). Market orientation and business performance: a comparative study of firms in mainland China and Hong Kong. *European Journal of Marketing*, 37, 910-936.
- Singh, H., & Mahmood, R. (2014). Manufacturing strategy and export performance of SMEs in Malaysia: moderating role of external environment. *International Journal of Business and Commerce*, 3(5), 37-52.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability: a balance replication. *Journal of Business Research*, 48, 69-73.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). Customer-led and market-oriented: let's not confused the two. *Strategic Management Journal*, 19, 1001-1006.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994a). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.

- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994b). Market orientation, customer value and superior performance. *Business Horizons*, 37(2), 22-28.
- SME Corp. (2013).
- Snell, R., & Lau, A. (1994). Exploring local competences salient for expanding small businesses. *Journal of Management Development*, 13(4), 4-15.
- Stam, W., & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra- and extra-industry social capital. *Academy of Management Journal* 51, 97-111.
- Stevens, J. P. (2002). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. NJ: Lawrence Erlbaum.
- Stevens, J. P. (1996). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. NJ: Lawrence Erlbaum.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship - entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Steward, W. H., Carland, J.C., & Carland, J. W. (1998). *Is risk taking propensity an attribute of entrepreneurship? A comparative analysis of instrumentation*. Association for small business and entrepreneurship meeting, Dallas, Texas.
- Stoelhorst, J. W., & Van Raaij, E. M. (2004). On explaining performance differentials: building blocks for a marketing theory of the firm. *Journal of Business Research*, 57, 462-477.

- Su, Z., Xie, E., & Li, Y. (2011) Entrepreneurial orientation and firm performance in new ventures and established Firms. *Journal of Small Business Management*, 49(4), 558-577.
- Subramaniam, R., & Gopalakrisna, P. (2001). The market orientation-performance relationship in the context of a developing economy: an empirical analysis. *Journal of Business Research*, 53(1), 1-13.
- Suci, R. P. (2009). Peningkatan kinerja melalui orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, dan strategi bisnis: studi pada industri kecil menengah bordir di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 11(1), 46-58.
- Su, Z., Xie, E., & Li, Y. (2011). Entrepreneurial orientation and firm performance in new ventures and established firms. *Journal of Small Business Management*, 49(4), 558-577.
- Suliyanto, & Rahab (2012). The role of market orientation and learning orientation in improving innovativeness and performance of small and medium enterprises. *Asian Social Sciences*, 8 (1), 134-145.
- Suryana, A. (2003). Kewirausahaan: pedoman praktis, kiat dan proses menuju sukses. Jakarta: Salemba Empat.
- Syed, A. L., Ahmadani, M. M., & Shaikh, F. M. (2012) Impact of SMEs on employment in textile industry in Pakistan. *Asian Social Sciences*, 8(4), 131-142.
- Syed, S. A., & Norjaya, M. Y. (2010). An investigation into the antecedents of customer satisfaction of online shopping. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5(1), 71-78.

- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston: Allyn & Bacon.
- Tadepalli, R., & Avila, R. A. (1999). Market orientation and the marketing strategy process. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(2), 69-82.
- Tahir, P. R., Mohamad, M. R., & Hasan, D. B. (2011). A short review of factors leading to success of Small Medium Enterprises. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research on Business*, 519-529.
- Tambunan, T. T. (2015). *Impacts of energy subsidy reform on MSMEs and their adjustment strategies*. GSI Report.
- Tan, K. C., Lyman, S.B., & Wisner, J. D. (2002). Supply chain management: a strategic perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 22, 614-631.
- Teare, R. (1996). Hospitality operations: patterns in management, service improvement and business performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(7), 63-74.
- Tehseen, & Ramayah (2015). Entrepreneurial competencies and SMEs business success: the contingent role of external integration. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 50-61.
- Temitope, E., Olawunmi, D., & Bolanle, O. (2013). Determinants of small and medium enterprises (SMEs) performance in Ekiti state, Nigeria: a business survey approach. *European Journal of Humanities*, 12(1).
- The Star, (2014). SME contribution to GDP to hit 41%: Mustapa.

- Thongpoon, S., Ahmad, N. H., & Yahya, S. (2011). Sustainable performance of Thai SMEs: investigating the role of entrepreneurial competencies. *The 8th SMEs in Global Economy Conference 2011: Rising to the global challenge: Entrepreneurship and SMEs development in Asia*.
- Timmon, J. A. (1994). *New venture creation* (4th. ed). Homewood, IL: Irwin.
- Timmon, J. A., & Spinelli, S. (2009). *New venture creation, entrepreneurship for the 21st. century*. McGraw-Hill Higher Education.
- Tosterud, R. J., & Habbershon, T. G. (1992), Rural entrepreneurship: a preliminary study. *South Dakota Business Review*, 50(3), 1-3.
- Tse, A., Sin, L., Yau, O., Lee, J., & Chow, R. (2004). A firm's role in the market place and the relative importance of market orientation and relationship marketing orientation. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1158-1172.
- Varis, M., & Littunen, H. (2010). Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 13(2), 128-154.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategic research: a comparison of approach. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14, 423-444.

- Verhees, J. H. M., & Meulenbergh, M. T. G. (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134-154.
- Vuorinen, I., Jarvinen, R., & Lehtinen, U. (1998). Content and measurement of productivity in the service sector: a conceptual analysis with an illustrative case from the insurance business. *International Journal of Service Industry Management*, 9(4), 377-396.
- Walker, E., & Webster, B. (2006). Management competence of women business owners. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2(4), 495-508.
- Wang, C. H., Chen, K. Y., & Chen, S. C. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: the moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 119-129.
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635-657.
- Weerawardena, J. (2003). Exploring the role of market learning capability in competitive strategy. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 407-429.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- West, G. P. (1998). Barriers to entry for high-growth entrepreneurial firms: implications for government policy in manufacturer-retail relations. In P. D. Reynolds, W. D., Bygrave, P., Davidsson, N., Carter, C., Mason, G. D.,

- Meyer, S., Manigart, & K. Shaver (eds.), *Frontiers of entrepreneurship research*, 18, 622-637. Babson College: Babson Park, MA.
- Wiboonchutikula, P. (2002). Small and medium enterprises in Thailand: recent trends. *Journal of Small Business Economics*, 18(1), 211-224.
- Wickramaratne, A., Kiminami, A., & Yagi, H. (2014). Entrepreneurial competencies and entrepreneurial orientation of tea manufacturing firms in Sri Lanka. *Asian Social Science*, 10(18), 50-62.
- Wiersma, W., & Jurs, S.G. (1985). *Educational measurement and testing*. Newton, MA: Allyn & Bacon.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 37-49.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20, 82-83.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24, 1307-1314.
- Wimmer, R. D., & Dominick, (1994). *Mass media research: an introduction*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Wolff, J. A., & Pett T. L. (2006). Small-firm performance: modeling the role of product and process improvement. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 268-284.

- Wolff, J. A., & Pett, T. L. (2007). Learning and small firm growth: the role of entrepreneurial orientation. *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- World Competitiveness Report (1993).
- Wren, B. M., Souder, W. E., & Berkowitz, D. (2000). Market orientation and new product development in global industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 29, 601-611.
- Yep Putih (1985). *Keusahawanan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Yuan, K. H., & Bentler, P. M. (1999). Structural equation modeling with small samples: test statistics. *Multivariate Behavioral Research*, 34 (2), 181-197.
- Zafir, M. M., & Fazilah, M. H. (2003). *Menjadi usahawan*. Bentong: PTS Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influence on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43-65.
- Zahra, S., & Dess, G. (2001). Entrepreneurship as a field of research: encouraging dialogue and debate. *Academy of Management Review*, 26(1), 8-11.
- Zahra, S.A., Jennings, D., & Kuratko, D. (1999). The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: the state of the field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(3), 45-65.
- Zaidatol, A. L. P. (2007). An analysis of academic experience to develop entrepreneurial attributes and motivation among at risk students. *International Journal of Learning, Australia*, 14(6), 207 - 217.

- Zalina, Z., & Marziah, M. (2007). Estimating technical efficiency of Malaysian manufacturing small and medium enterprises: a stochastic frontier modeling paper presented at The 4th. SMEs in a global economy conference, July 2007.
- Zakaria, Z., Abi, M., Abdul, H. S. (2015), The mediating effect of family support in influencing business competitiveness of SME. *Proceeding of the ASEAN Entrepreneurship Conference*, 29-37.
- Zalina & Marziah (2007). Estimating technical efficiency of Malaysian manufacturing Small and Medium Enterprises: a stochastic frontier modelling. *Paper presented at The 4th. SMEs in a Global Economic Conference*.
- Zhang, D. (2008). *Integration of market and entrepreneurial orientation*. Unpublished PhD thesis, University of Manitoba, Winnipeg, Manitoba, Canada.
- Zhou, K. Z., Yim, C., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology and market based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42-60.
- Zikmund, W. G., & Babin, B. J. (2010). *Exploring market research*. USA: South-Western - Cengage Learning.
- Zikmund, W. G. (2003). *Busienss research methods* (7th. ed.) USA: Thomson Learning.
- Zimmerer, T. & Scarborough, N. (2002). *Essentials of entrepreneurship and small business management*. NJ: Prentice-Hall.

Soal Selidik

.....
.....
.....
.....

Tuan/Puan

TINJAUAN KE ATAS PERUSAHAAN KECIL DAN SEDERHANA (PKS) DI MALAYSIA

Tuan/Puan

Nama saya Mohmad Amin Bin Mad Idris. Saya adalah seorang calon program kedoktoran di Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business Universiti Utara Malaysia (OYAGSB UUM). Sebagai sebahagian daripada penyelidikan kedoktoran, saya sedang menjalankan satu tinjauan di kalangan pemilik/pengurus perusahaan kecil dan sederhana (PKS) di Malaysia. Fokus kajian saya ialah untuk mendapatkan kefahaman yang lebih baik tentang bagaimana pemasaran, kompetensi dan orientasi keusahawanan berkemungkinan boleh membantu dalam meningkatkan prestasi PKS.

Saya amat menghargai penyertaan anda di dalam kajian ini dengan melengkapkan soal-selidik yang dikepilkan bersama ini. Hanya kira-kira 10 hingga 15 minit sahaja masa anda yang diperlukan, dan input-input yang anda berikan adalah amat penting bagi menjayakan kajian ini. Saya menghormati kerahsiaan identiti anda dan saya ingin memberi jaminan bahawa segala maklumat yang anda berikan akan dianggap sulit. Dengan ini, saya memohon sudi apalah kiranya anda melengkapkan soal-selidik ini dan mengembalikannya kepada saya dengan menggunakan sampul yang saya sertakan bersama ini.

Terima kasih di atas penyertaan anda.

Yang benar,

MOHMAD AMIN BIN MAD IDRIS

Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business UUM (OYAGSB UUM)
Universiti Utara Malaysia

Bahagian 1: Orientasi Pasaran

Bahagian ini merujuk kepada persepsi pengurus terhadap orientasi pasaran.

Sila tandakan tahap pendapat anda ke atas kenyataan-kenyataan di bawah. dengan memilih kadar dari
1 = Amat tidak bersetuju hingga 7 = Amat bersetuju

Kod		Amat tidak bersetuju (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Amat bersetuju (7)
OP1	Kami selalu bertemu dengan pelanggan bagi mengenalpasti produk dan servis yang mereka perlukan pada masa hadapan.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
OP 2	Kami sentiasa melakukan susulan selepas jualan/servis bagi menyediakan servis tambahan.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
OP 3	Kami sentiasa berbincang mengenai keperluan pelanggan di masa hadapan.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
OP 4	Kami selalu berbincang mengenai kekuatan dan strategi pesaing-pesaing kami.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
OP 5	Kami selalu secara sengaja mengambil kesempatan akan kelemahan pesaing-pesaing.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
OP 6	Kami bertindak pantas dalam mengenalpasi perubahan di dalam industri, persaingan, atau pilihan pelanggan.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
OP 7	Kami memberi respon yang pantas kepada maklumbalas negatif daripada pelanggan.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
OP 8	Pemasaran kami berdasarkan kepada persepsi kami terhadap keperluan pelanggan.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
OP 9	Kelebihan kompetitif kami dikekalkan terutamanya dengan memahami dan memenuhi keperluan pelanggan kami.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
OP 10	Di dalam syarikat kami, setiap orang bekerjasama bagi memenuhi keperluan pelanggan kami.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bahagian 2: Orientasi Keusahawanan

Bahagian ini merujuk kepada persepsi anda terhadap orientasi keusahawanan.

Sila tandakan tahap ketinggian ke atas kenyataan di bawah yang melambangkan pendapat/persepsi anda dengan menggunakan kadar dari 1 = Amat tidak bersetuju kepada 7 = Amat bersetuju

Kod		Amat tidak bersetuju (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Amat bersetuju (7)
OK 1	Adalah menjadi budaya syarikat kami yang memberi penekanan kepada inovasi, penyelidikan, dan aktiviti pembangunan.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
OK 2	Syarikat kami memperkenalkan produk dan servis baru dalam kadar yang tinggi.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
OK 3	Syarikat kami menyokong pendekatan berani terhadap pembangunan produk yang inovatif.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
OK 4	Pekerja kami digalakkan mengambil inisiatif dan bertindak proaktif di dalam syarikat.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
OK 5	Syarikat kami selalunya menjadi syarikat yang pertama memperkenalkan teknologi dan produk.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
OK 6	Syarikat kami mempunyai sikap dayasaing yang tinggi terhadap pesaing.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
OK 7	Syarikat kami mempunyai prokliviti yang tinggi terhadap projek berisiko tinggi dan berpulangan tinggi.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
OK 8	Persekitaran yang dihadapi oleh syarikat kami memerlukan keberanian bagi mencapai objektif.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
OK 9	Syarikat kami mempraktikkan sikap yang agresif dan berani apabila berhadapan dengan risiko.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bahagian 3: Kompetensi Keusahawanan

Bahagian ini merujuk pada persepsi pengurus terhadap kompetensi keusahawanan

Sila tandakan tahap ketinggian ke atas kenyataan di bawah yang melambangkan pendapat/persepsi anda dengan menggunakan kadar dari 1 = Terlalu rendah kepada 7 = Terlalu tinggi

Kod		Terlalu rendah (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Terlalu tinggi (7)
KK 1	Berkomunikasi secara lisan	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
KK 2	Mengurus masa dan tekanan	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
KK 3	Mengurus keputusan individu	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
KK 4	Mengenalpasti, mengurus, dan menyelesaikan masalah	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
KK 5	Memotivasi dan mempengaruhi orang lain	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
KK 6	Penugasan	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
KK 7	Menentukan tujuan dan mengartikulasi visi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
KK 8	Kesedaran diri	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
KK 9	Membangun pasukan	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
KK 10	Mengurus konflik	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bahagian 4: Prestasi

Bahagian ini merujuk kepada prestasi firma

Sila tandakan (✓) akan kenyataan di bawah sebagai perspektif firma anda bagi tempoh tiga tahun berbanding pesaing utama anda.

Sila tandakan tahap persetujuan dengan kenyataan di bawah bagi melambangkan pendapat/persepsi anda dengan menggunakan kadar dari 1 = Tersangat rendah hingga 7 = Tersangat tinggi

Kod		Tersangat rendah (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Tersangat tinggi (7)
Pres 1	Purata keuntungan dari jumlah jualan tiga tahun lalu berbanding pesaing utama anda	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pres 2	Kadar jualan tiga tahun lalu berbanding pesaing utama anda	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pres 3	Kejayaan keseluruhan perniagaan tiga tahun lalu berbanding pesaing utama anda	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐



UUM
Universiti Utara Malaysia

Bahagian 5: Profil Demografi

Bahagian ini adalah mengenai profil anda dan firma anda

Sila tanda (✓) pada kotak yang disediakan

Seksyen A: Responden

1. Jantina anda

- ☐ Lelaki
☐ Perempuan

2. Jenis firma anda

- ☐ Pengeluaran
☐ Servis
☐ Pertanian
☐ Pembinaan
☐ Perlombongan & Kuari
☐ Lain-Lain

3. Berapa lama firma anda ditubuhkan

- ☐ kurang dari 3 tahun
☐ 4 – 6 tahun
☐ 7 – 9 tahun
☐ 10 – 12 tahun
☐ Lebih dari 12 tahun

4. Bilangan kakitangan

- ☐ 5 dan kurang
☐ 6 - 20 orang
☐ 21 - 50 orang
☐ 51 -100 orang
☐ 101 -150 orang
☐ lebih daripada 150 orang

5. Tahap pendidikan tertinggi anda

- ☐ SPM/STPM
☐ Sijil
☐ Diploma
☐ Ijazah pertama
☐ Ijazah sarjana
☐ Kelayakan profesional
☐ Lain-lain (sila nyatakan)
(_____)

6. Di negeri mana firma anda beroperasi

- | | |
|--|-----------------------------------|
| ☐ Selangor | ☐ WP KL |
| ☐ Johor | ☐ Perak |
| ☐ Kedah | ☐ Kelantan |
| ☐ Serawak | ☐ Pahang |
| ☐ Pulau Pinang | ☐ Sabah |
| ☐ Terengganu | ☐ Melaka |
| ☐ Negeri Sembilan | ☐ Perlis |
| ☐ WP Putrajaya | |

Terima kasih atas penyertaan anda

Ujian Kesahan dan Kebolehpercayaan

Orientasi Pasaran

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,948	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OP1	46,93	50,424	,882	,938
OP2	47,24	49,833	,904	,937
OP3	47,59	50,108	,886	,938
OP4	47,86	50,480	,760	,944
OP5	47,72	52,707	,721	,945
OP6	47,69	50,865	,795	,942
OP7	48,10	52,596	,710	,946
OP8	48,28	52,635	,777	,943
OP9	48,41	52,680	,815	,942
OP10	48,10	54,596	,585	,951

Kompetensi Keusahawanan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,937	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KK1	49,00	67,786	,840	,926
KK2	49,31	67,150	,814	,927
KK3	49,41	67,537	,771	,929
KK4	49,62	67,101	,696	,934
KK5	49,38	66,315	,647	,938
KK6	49,24	72,261	,581	,938
KK7	49,66	65,305	,799	,928
KK8	49,31	67,436	,855	,926
KK9	49,00	70,714	,745	,931
KK10	49,21	68,527	,820	,928

Orientasi Keusahawanan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,937	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OK1	45,17	50,148	,846	,925
OK2	45,45	50,756	,817	,926
OK3	45,00	53,571	,689	,934
OK4	45,31	51,722	,790	,928
OK5	45,72	54,993	,617	,938
OK6	45,10	53,667	,761	,930
OK7	45,34	51,663	,739	,931
OK8	45,55	49,970	,845	,925
OK9	45,34	52,948	,754	,930

Instrumen Prestasi PKS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,892	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PP1	10,86	3,837	,785	,850
PP2	11,10	3,810	,843	,803
PP3	11,28	3,635	,746	,889

Analisis Faktor Sebelum Analisis Inferensi

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.961
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6864.242
	df	496
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
OP1	1.000	.777
OP2	1.000	.801
OP3	1.000	.820
OP4	1.000	.701
OP5	1.000	.676
OP6	1.000	.655
OP7	1.000	.591
OP8	1.000	.680
OP9	1.000	.618
OP10	1.000	.590
KK1	1.000	.750
KK2	1.000	.747
KK3	1.000	.626
KK4	1.000	.548
KK5	1.000	.579
KK6	1.000	.620
KK7	1.000	.696
KK8	1.000	.506
KK9	1.000	.586
KK10	1.000	.590
OK1	1.000	.724
OK2	1.000	.546
OK3	1.000	.628
OK4	1.000	.681
OK5	1.000	.609
OK6	1.000	.658
OK7	1.000	.688
OK8	1.000	.725
OK9	1.000	.717
PP 1	1.000	.623
PP 2	1.000	.634
PP 3	1.000	.532