

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.



**PENGARUH GAYA KEPIMPINAN KE ATAS ORIENTASI  
KEUSAHAWANAN DENGAN PRESTASI PERNIAGAAN USAHAWAN  
MIKRO BUMIPUTERA DI KEDAH**

**OLEH  
HASRUL BIN HASHOM**



**Tesis disediakan kepada  
Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan  
Universiti Utara Malaysia  
bagi memenuhi sebahagian keperluan Sarjana Sains (Pengurusan)**

## **KEBENARAN MENGGUNA**

Dalam membentangkan desertasi/kertas kerja ini, bagi memenuhi syarat sepenuhnya untuk ijazah lanjutan Universiti Utara Malaysia, saya bersetuju bahawa Perpustakaan Universiti secara bebas membenarkan sesiapa saja untuk memeriksa. Saya juga bersetuju bahawa penyelia saya atau jika tiada kebenaran mereka, Dekan Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan, diberi kebenaran untuk membuat salinan desertasi/kertas kerja ini dalam sebarang bentuk, sama ada keseluruhan atau sebahagiannya, bagi tujuan kesarjanaan. Adalah dimaklumkan bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau penggunaan desertasi/kertas kerja ini sama ada sepenuhnya atau sebahagiannya bagi tujuan keuntungan kewangan, tidak dibenarkan kecuali setelah mendapat kebenaran bertulis. Juga dimaklumkan bahawa pengiktirafan harus diberikan kepada saya dan pihak Universiti Utara Malaysia dalam sebarang kegunaan kesarjanaan terhadap sebarang petikan daripada desertasi/kertas kerja saya.

Sebarang permohonan untuk menyalin atau menggunakan mana-mana bahan dalam desertasi/kertas kerja ini, sama ada sepenuhnya atau sebahagian, hendaklah di alamatkan kepada:

Dekan Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan  
Universiti Utara Malaysia  
06010 UUM Sintok  
Kedah Darul Aman



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

## PERMISSION OF USE

In presenting this thesis in fulfilment of the requirements for the post graduate degree from the Universiti Utara Malaysia, I agree that the University Library may make it freely available for inspection. I further agree that permission for copying of this thesis in any manner, in whole or in part, for scholarly purposes may be granted by my supervisor or, in their absence, by the Dean, School Of Business Management. It is understood that any copying or publication or use of this thesis or part thereof for financial gain shall not be allowed without my written permission. It is also understood that due recognition shall be given to me and to Universiti Utara Malaysia for any scholarly use which use which may be made of any material from my thesis.

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

Dean  
School Of Business Management  
Universiti Utara Malaysia  
06010 UUM Sintok  
Kedah Darul Aman



UUM  
Universiti Utara Malaysia

## ABSTRAK

Bidang keusahawanan mikro merupakan antara Perusahaan Kecil Dan Sederhana (PKS) yang sedang giat berkembang dan dapat membantu menambah hasil pendapatan masyarakat dan negara. Malah dalam pembentangan belanjawan 2016, pihak kerajaan turut memberi perhatian kepada para usahawan PKS dengan meningkatkan jumlah peruntukan pembiayaan kepada golongan ini. Namun begitu, kajian berkaitan usahawan kategori mikro masih belum mencukupi bagi memberi gambaran jelas mengenai situasi semasa kumpulan tersebut. Kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengenal pasti faktor-faktor orientasi keusahawanan yang dapat meningkatkan prestasi perniagaan disamping menguji pengaruh gaya kepimpinan yang terdiri daripada transformational dan transaksional bagi tujuan yang sama. Oleh itu, kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan antara faktor-faktor pembolehubah tidak bersandar orientasi keusahawanan dan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan. Kajian ini juga untuk mengkaji pengaruh pembolehubah penyederhanaan gaya kepimpinan ke atas hubungan antara orientasi keusahawanan dan prestasi perniagaan. Kajian ini dijalankan menggunakan strategi kutipan data secara pos dan berdasarkan persampelan kebarangkalian rawak mudah. Penemuan kajian mendapati hubungan antara orientasi keusahawanan proaktif dan pengambilan risiko mempunyai hubungan yang signifikan positif dengan prestasi perniagaan. Penemuan kajian juga mendapati faktor pembolehubah penyederhanaan gaya kepimpinan transformational mempengaruhi secara signifikan hubungan antara faktor pembolehubah orientasi keusahawanan pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan. Selain itu, penemuan kajian ini juga mendapati faktor pembolehubah gaya kepimpinan transaksional turut mempengaruhi secara signifikan hubungan antara faktor pembolehubah orientasi keusahawanan pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan. Kajian ini melibatkan 81 sampel daripada usahawan mikro dalam kalangan usahawan perusahaan kecil dan sederhana (PKS) di negeri Kedah, Malaysia. Impaknya, kajian ini berupaya memberi maklum balas secara empirikal kepada pihak berwajib berkaitan data yang dapat membantu mereka untuk lebih memahami usahawan kategori ini dengan lebih mendalam.

Kata kunci: Perusahaan Kecil dan Sederhana, orientasi keusahawanan, transformasional, transaksional.

## ABSTRACT

Micro Enterpreneurs is one of the Small and Medium Enterprises (SMEs) that is actively growing and has the ability to help the projection of income both to the society and to the country. Moreover, through the Federal Expenditure Budget 2016, the government has put this group into their main consideration via the increasing of the outlay and financing packages. However, there are less research regards to micro enterpreneurs which may help the financial sectors to comprehend the needs of helping this group. This research is performed to identify factors of enterpreneurship orientation which enable the business performances and the influence of leadership styles; transformational and transactional. This includes dependent variables of business performance, independent variables of enterpreneurship orientation and the influence of moderating variables. The research has been conducted via mailing process and based on simple random sampling technique. Through this, there were positive significances between business orientation and risk taken by the enterpreneurs. In addition, the research has found that, there are influence of moderating variables of transformational leadership styles on the risk factor and business performances. Furthermore, it is also found that, transactional leadership style also significant in affecting the relationship between the variables of entrepreneurial risk-taking to business performance. The execution of this research involved 81 samples of SMEs micro entrepreneurs in the state of Kedah, Malaysia. This study shall provide empirical feedback to the authority which help them to have in-depth understanding of these entrepreneurs in achieving better achievement.

Key word: Small and Medium Enterprise, enterpreneurship orientation, transformational, transactional.

## PENGHARGAAN

Dengan nama Allah Yang Maha Pemurah dan Maha Pengasihani, selawat dan salam ke atas junjungan besar Nabi Muhammad S.A.W. Saya memanjatkan kesyukuran ke hadrat Ilahi, dengan limpah kurnia dan hidayahNya, saya dapat menyempurnakan tesis Sarjana ini. Terdahulu, saya ingat mengucapkan jutaan terima kasih dan penuh penghargaan kepada penyelia tesis ini, Dr. Rosli Saad di atas segala bantuan, bimbingan, dorongan, inspirasi dan nasihat yang diberikan oleh beliau sepanjang tempoh saya menyediakan tesis ini.

Tidak lupa juga ucapan jutaan terima kasih ditujukan kepada semua responden (usahawan mikro Bumiputera sekitar Kedah) yang sudi meluangkan masa untuk menjawab dan memulangkan borang soal selidik ini, serta semua pihak yang terlibat secara langsung mahupun tidak langsung dalam menyiapkan tesis sarjana ini.

Rasa syukur dan terima kasih juga saya nurkikan juga kepada isteri, Rosilah Bt Ahmad yang menjadi sumber motivasi dan memberi sokongan yang berterusan sepanjang tempoh pengajian selama lima tahun ini. Tanpa kesabarannya, mana mungkin tesis ini dapat disiapkan. Kepada adik yang dikasihi, Mohd. Hakim Hashom dan Hatta Hashom serta sahabat Mohd Khair, kajian ini mungkin tidak dapat disediakan tanpa bantuan daripada dua insan yang tidak pernah mengenal erti jemu dalam meringankan segala permasalahan yang timbul sepanjang kajian ini dijalankan. Akhir kalam, kepada kedua mertua saya di Jitra, Ahmad B. Hashim dan Puan Resada, terima kasih atas segala sokongan yang telah diberi.

Semoga Allah s.w.t memberikan keberkatan dan kebaikkanNya kepada kita semua.

## KANDUNGAN

	<b>MUKA SURAT</b>
<b>HALAMAN TAJUK</b>	i
<b>PERAKUAN KERJA KERTAS PENYELIDIKAN</b>	ii
<b>KEBENARAN MENGGUNA</b>	iii
<b>PERMISSION OF USE</b>	iv
<b>ABSTRAK</b>	v
<b>ABSTRACT</b>	vi
<b>PENGHARGAAN</b>	vii
<b>KANDUNGAN</b>	viii
<b>SENARAI JADUAL</b>	xi
<b>SENARAI RAJAH</b>	xiii
<b>SENARAI SINGKATAN PERKATAAN</b>	xiv
<b>BAB SATU: PENGENALAN</b>	
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Penyataan Masalah	4
1.3 Persoalan Kajian	8
1.4 Objektif Kajian	9
1.5 Siginifikan Kajian	10
1.6 Skop Kajian	10
1.7 Definisi umum pembolehubah-pembolehubah kajian	12
1.8 Penyusunan tesis	16
1.9 Penutup	17
<b>BAB 2: SOROTAN LITERATUR</b>	
2.1 Pengenalan	18
2.2 Konsep Keusahawanan	18
2.2.1 Dimensi Usahawan Mikro	20
2.2.2 Orientasi Keusahawanan	22
2.3 Gaya Kepimpinan	28
2.3.1 Gaya Kepimpinan Transformational	29
2.3.2 Gaya Kepimpinan Transaksional	32
2.4 Prestasi dan Pertumbuhan Perniagaan	34
2.5 Orientasi Keusahawanan dan Prestasi Perniagaan	37
2.6 Pengaruh Penyederhanaan Gaya Kepimpinan ke atas Orientasi Keusahawanan dengan Prestasi Perniagaan.	42
2.7 Kerangka Penyelidikan	44
2.8 Rumusan	47



<b>BAB 3: METODOLOGI KAJIAN</b>		
3.1	Pengenalan	49
3.2	Reka Bentuk Kajian	49
3.3	Populasi Kajian	50
3.4	Sampel Kajian	51
3.5	Kaedah Persampelan	52
3.6	Strategi Kutipan Data	52
3.7	Instrumen Pengukuran	53
3.7.1	Instrumen Pembolehubah Tidak Bersandar – Orientasi Keusahawanan	55
3.7.2	Instrumen Pemboleh Ubah Penyederhanaan - Gaya Kepimpinan	57
3.7.3	Instrumen Pemboleh Ubah Bersandar – Prestasi Perniagaan	58
3.8	Analisis Kebolehpercayaan dan Kesahihan Instrumen	59
3.8.1	Pra Ujian dan Kajian Rintis	59
3.9	Kajian Sebenar Lapangan	61
3.9.1	Bias Maklum Balas	62
3.9.2	Analisis Crobach Alpha Kajian Sebenar	64
3.9.3	Analisis Normaliti, Lineariti dan Multikolineariti	66
3.9.3.1	Ujian Normaliti	66
3.9.3.2	Ujian Lineariti	68
3.9.3.3	Ujian Multikolineariti	69
3.10	Rumusan	70
<b>BAB 4: PENEMUAN KAJIAN</b>		
4.1	Pengenalan	71
4.2	Latar Belakang Responden	71
4.3	Analisis Deskriptif	77
4.4	Analisis bagi Menjawab Tiga Objektif Kajian	79
4.4.1	Objektif Pertama : Hubungan antara pembolehubah- Pembolehubah Orientasi Keusahawanan dengan Prestasi Perniagaan	81
4.4.2	Objektif Kedua dan Ketiga: Pengaruh Pembolehubah Gaya KepimpinanTransformational dan Transaksional	84
4.4.2.1	Pengaruh Gaya Kepimpinan Transformational	84
4.4.2.2	Pengaruh Gaya Kepimpinan Transaksional	90
4.5	Rumusan	97
<b>BAB 5: PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN</b>		
5.1	Pengenalan	99
5.2	Gambaran Keseluruhan	99
5.2.1	Objektif 1 dan Hipotesis 1, 2 dan 3 – Hubungan Orientasi KeusahawananTerhadapPrestasi Perniagaan.	102
5.2.2	Objektif 2 dan Hipotesis 2 – Pengaruh Gaya Kepimpinan Transformational Terhadap Orientasi Keusahawanan ke atas Prestasi Perniagaan.	109

5.2.3	Objektif 3 dan Hipotesis 3 – Pengaruh Gaya Kepimpinan Transformational Terhadap Orientasi Keusahawanan ke atas Prestasi Perniagaan.	112
5.3	Batasan Kajian	115
5.4	Cadangan kepada pihak berkaitan pinjaman dan institusi Kewangan	120
5.5	Cadangan masa hadapan	122
5.6	Rumusan	123
<b>RUJUKAN</b>		125
<b>LAMPIRAN</b>		
	Lampiran A – Surat Iringan	151
	Lampiran B – Soal Selidik	152
	Lampiran C – Analisis Kebolehpercayaan	160
	Lampiran D – Keputusan Analisis Kolerasi, Regresi Berganda, dan Regresi Berhierarki	170



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

## SENARAI JADUAL

Jadual 2.1	Dimensi Orientasi Keusahawanan	27
Jadual 2.2	Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi perniagaan berdasarkan kepada teori kontigensi oleh pengkaji-pengkaji	37
Jadual 2.3	Ringkasan Sorotan Karya Hubungan Antara Orientasi Keusahawanan dengan Prestasi Perniagaan	39
Jadual 3.1	Nilai Crobach Alpha	54
Jadual 3.2	Nilai Cronbach Alpha bagi ujian kebolehpercayaan (n=32)	60
Jadual 3.3	Ujian bias maklum balas (Ujian T Sampel Berpasangan)	63
Jadual 3.4	Nilai Cronbach Alpha (n=81)	64
Jadual 3.5	Pengujian multikolineariti untuk pembolehubah prestasi perniagaan	65
Jadual 4.1	Demografi Responden (Usahawan Mikro Bumiputera, Kedah)	73
Jadual 4.2	Segmentasi Sektor Keusahawanan	76
Jadual 4.3	Statistik Deskriptif Kajian n=81 Sampel	77
Jadual 4.4.	Analisis Kolerasi Koefison Pearson	82
Jadual 4.5	Keputusan regresi berganda antara Orientasi Keusahawanan dengan Prestasi Perniagaan.	83
Jadual 4.6	Pengaruh pembolehubah gaya kepimpinan transformational ke atas hubungan antara proaktif dengan prestasi perniagaan.	86
Jadual 4.7	Pengaruh pembolehubah gaya kepimpinan transformational ke atas hubungan antara inovasi dengan prestasi perniagaan.	87

Jadual 4.8	Pengaruh pembolehubah gaya kepimpinan transformational ke atas hubungan antara pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan.	89
Jadual 4.9	Pengaruh pembolehubah gaya kepimpinan transaksional ke atas hubungan antara proaktif dengan prestasi perniagaan.	91
Jadual 4.10	Pengaruh pembolehubah gaya kepimpinan transaksional ke atas hubungan antara inovasi dengan prestasi perniagaan.	93
Jadual 4.11	Pengaruh pembolehubah gaya kepimpinan transaksional ke atas hubungan antara pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan.	94
Jadual 4.12	Keputusan Hipotesis Kajian	96



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

## SENARAI RAJAH

Rajah 2.1	Kerangka Penyelidikan	45
Rajah 3.1	Histogram residual bagi pembolehubah inovasi dengan prestasi perniagaan	67
Rajah 3.2	Plot kebarangkalian normal bagi pembolehubah inovasi	67
Rajah 3.3	Plot serakan antara inovasi dengan prestasi perniagaan.	68



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

## SENARAI SINGKATAN

AIM	- AMANAH IKHTIAR MALAYSIA
HSC	- HIGH SCHOOL CERTIFICATE
IKS	- INDUSTRI KECIL DAN SEDERHANA
MADA	- MALAYSIA AGRICULTURAL DEVELOPMENT AUTHORITY
MLQ	- MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTINAIRE
N	- JUMLAH RESPONDEN
OK	- ORIENTASI KEUSAHAWANAN
PB	- PEMBOLEHUBAH BERSANDAR
PKS	- PERUSAHAAN KECIL DAN SEDERHANA
PKNK	- PERBADANAN KEMAJUAN NEGERI KEDAH
PMR	- PENILAIAN MENENGAH RENDAH
PTB	- PEMBOLEHUBAH TIDAK BERSANDAR
PUNB	- PERMODALAN NASIONAL BERHAD
R&D	- RESEARCH AND DEVELOPMENT
TEKUN	- TEKUN NASIONAL
SME	- SMALL AND MEDUIM ENTERPRISES
SRP	- SIJIL RENDAH PELAJARAN
SPM	- SIJIL PELAJARAN MALAYSIA
STAM	- SIJIL TINGGI AGAMA MALAYSIA
STPM	- SIJIL TINGGI PELAJARAN MALAYSIA
UDA	- URBAN DEVELOPMENT AUTHORITY
UPSR	- UJIAN PENILAIAN SEKOLAH RENDAH

# **BAB 1**

## **PENGENALAN**

### **1.1 Pendahuluan**

Perusahaan Kecil Dan Sederhana (PKS) adalah pemangkin kepada transformasi ekonomi kerana ia membantu dalam usaha Malaysia muncul sebagai negara berpendapatan tinggi dan merupakan asas kepada aktiviti sektor swasta (SME Corp. Malaysia, 2014). Keusahawanan juga berupaya menjana peluang-peluang pekerjaan, menangani pengangguran dan membasmi kemiskinan. Ini kerana usahawan bukan sahaja bekerja untuk dirinya malah turut menyediakan peluang pekerjaan kepada orang lain (Umi Salwa & Isma Addi Jumbri; 2012). PKS juga berperanan merangsang inovasi dan bertindak sebagai penstabil pertumbuhan ekonomi semasa, terutamanya ketika negara mengharungi kelembapan ekonomi (SME Corp. Malaysia, 2014). PKS terbahagi kepada tiga kategori iaitu mikro, kecil, dan sederhana. Klasifikasi bagi ketiga-tiga kategori ini disandarkan kepada kriteria kelayakkan yang terdiri daripada jualan tahunan atau bilangan pekerja sepenuh masa atau mana-mana yang lebih rendah. Piawai ini digunakan oleh agensi kerajaan mahupun agensi perbankan bagi mengenalpasti kategori PKS selain membantu untuk proses penyeliaan prestasi dan sumbangan dapat dilakukan dengan lebih terfokus (Mohd Noor Hakim Yusoff & Mohd Rafi Yaacob; 2010).

Manakala definisi lebih khusus kepada kategori mikro merangkumi sektor pembuatan (termasuk pembuatan berasaskan pertanian) dan perkhidmatan berkaitan

perkhidmatan, pertanian utama serta sektor perkhidmatan (termasuk teknologi maklumat dan komunikasi) dimana nilai jualan tahunan adalah kurang daripada RM300,000 atau bilangan pekerjanya kurang daripada 5 orang (SME Corp. Malaysia, 2014). Data menunjukkan bahawa perniagaan mikro, kecil dan sederhana meliputi 97.3% daripada keseluruhan penubuhan perniagaan di Malaysia. Sektor terlibat adalah meliputi pertanian, perlombongan, kuari, pembuatan, perkhidmatan dan pembinaan, dengan 52.7% daripada jumlah keseluruhan guna tenaga (Jabatan Perangkaan Malaysia, 2011). Dasar kerajaan juga menggariskan prinsip dan matlamat Model Ekonomi Baru (MEB) bagi membina dan merencanakan lagi bidang keusahawanan melalui penyediaan bantuan kewangan dan nasihat aspek teknikal kepada PKS sebagai salah satu inisiatif untuk menjana ekonomi domestik negara yang mapan dan berdaya maju (Majlis Penasihat Ekonomi Negara, 2010).

Oleh yang demikian, kajian ini dijalankan khusus untuk menyelidik hubungan pembolehubah tidak bersandar orientasi keusahawanan (proaktif, inovasi dan pengambilan risiko) ke atas pembolehubah bersandar prestasi perniagaan usahawan mikro Bumiputera di Kedah. Seterusnya, kajian ini dilanjutkan lagi dengan menguji pengaruh pembolehubah penyederhana gaya kepimpinan (transformational dan transaksional) dengan dengan ketiga-tiga pembolehubah orientasi keusahawanan ke atas prestasi perniagaan usahawan mikro Bumiputera yang terlibat.

Usahawan Bumiputera seringkali dimomokkan dengan tanggapan yang salah dan pelbagai. Ini dibuktikan dengan beberapa kajian yang menunjukkan kelemahan usahawan Bumiputera (terutamanya Melayu) dalam aspek pengetahuan dan kemahiran pengurusan keusahawanan (Buerah Tunggak *et.al*, 2011). Pengurusan



kewangan yang kurang baik dalam kalangan Bumiputera sering menjadi perdebatan kerana kegagalan mereka untuk memisahkan antara pemilikan peribadi dengan entiti perniagaan sehingga wujud kecelaruan apabila wang tunai serta produk niaga menjadi kegunaan sendiri tanpa sebarang rekod catatan. Namun, menurut para pengkaji seperti Norita *et. al* (2005), keseluruhan usahawan mempunyai lokus kawalan dalaman yang tinggi. Ini kerana para usahawan sedar bahawa sebenarnya mereka mengawal apa yang berlaku kepada diri mereka dan bukannya peluang, takdir atau nasib semata-mata. Ini kerana faktor dalaman seperti keyakinan diri merupakan faktor yang signifikan dalam mempengaruhi kejayaan (Hasnah Ali *et.al*, 2010). Kejayaan dalam perniagaan juga melibatkan faktor dalaman yang lain seperti jati diri, jujur, tidak mudah mengalah, yakin dan gigih berusaha (Ishak Yusof *et.al* 2011).

Walaupun begitu, faktor dalaman sahaja belum tentu memberi impak yang besar terhadap prestasi sesebuah perniagaan. Zafir Mohd Makbul dan Fazilah Mohamad Hasun (2011) menyatakan gabungan faktor keusahawanan yang mempunyai hubungan yang signifikan seperti orientasi keusahawanan dan gaya kepimpinan menjadi penentu kepada kejayaan seseorang usahawan. Oleh itu, jaringan sosial mempunyai pengaruh penting terhadap tingkat daya saing dan kejayaan sesebuah perniagaan (Abdul Ghani Farinda, 2009; Noorasiah Sulaiman & Mohd Nasir Mohd Saukani, 2007) serta haruslah disertai dengan kefahaman terhadap orientasi keusahawanan yang meliputi proaktif, inovatif dan kesediaan terhadap pengambilan risiko ( Mohammad Zulkifli & Mohd Rosli, 2013).

Walaupun pengukuran dalam prestasi kewangan menjadi indikasi terpenting kepada prestasi perniagaan, pengukuran bukan kewangan seperti tahap kepuasan pemilik-

pengurus juga sering menjadi kayu ukur terpenting dalam kejayaan sesebuah perniagaan (Luck, 1996; Haber & Rachel, 2005). Maka, untuk mengkaji prestasi perniagaan usahawan mikro dalam kalangan Bumiputera menerusi gaya kepimpinan, strategi keusahawanan dan gaya kepimpinan transformasi menjadi faktor peningkatan prestasi perniagaan (Yang, 2006). Menurut Cunningham dan Lischeron (1991) usahawan adalah selalunya seorang pemimpin, dan harus bijak mengaplikasi gaya kepimpinan untuk berjaya. Kajian yang berterusan ini membawa kepada fenomena yang dinamai “kepimpinan keusahawanan” (Gupta & MacMillan, 2002; Tarabishy *et al.* 2005).

## **1.2 Penyataan Masalah**

Pelbagai kajian yang telah dijalankan ke atas usahawan Bumiputera Melayu yang terlibat dengan industri PKS oleh pengkaji-pengkaji terdahulu dalam pelbagai sudut. Antara kajian yang telah dijalankan ke atas industri kecil dan sederhana (IKS), seperti kajian Ishak Yussofet. *al* (2011) mengenai faktor keusahawanan dan prestasi kejayaan usahawan Melayu di Langkawi dan, Muhammad Asri Abd Ghani dan Zaimah Darawi (2012) yang mengkaji transformasi dan prestasi perniagaan usahawan Melayu IKS di Johor Baharu. Kajian Shahrin dan Goh.K.L (2010) mendapati penglibatan usahawan Bumiputera di kawasan Bandar Hilir, Melaka tertumpu kepada perniagaan yang berorientasikan makanan seperti restoran dan barangan perhiasaan. Nor Shazwani Adha (2008) pula mengkaji penglibatan ibu tunggal Melayu dalam perniagaan di Bachok, Kelantan dan faktor-faktor yang mempengaruhi. Kajian Norashidah *et.al* (2009) membuat kajian penelitian ke atas konsep keusahawanan IKS di Malaysia yang berlatarbelakangkan keluarga yang turut terlibat dalam sesuatu perniagaan. Zuraini

(2000) mengkaji kemampuan usahawan Bumiputera di kawasan Sungai Petani, Kedah dalam memajukan perniagaan mereka serta faktor-faktor yang mempengaruhi. Zaim Shah (2009) melakukan kajian berkaitan strategi pembuatan ke atas prestasi perniagaan IKS di kawasan perindustrian Padang Tembak, Kelantan. Kajian di atas memfokuskan kepada kualiti, kos, fleksibiliti, khidmat penghantaran yang memberi kesan kepada prestasi syarikat IKS. Norhafizah Abdul Razak (2009) pula mengkaji punca-punca serta permasalahan yang mempengaruhi kejayaan usahawan Melayu dalam sektor peruncitan di Daerah Hulu Langat. Kajian ini hanya melibatkan usahawan-usahawan kecil dan sederhana di Malaysia.

Namun, masih belum banyak kajian dijalankan yang mengfokuskan khusus kepada usahawan mikro (Rosli, 2014) lebih lagi yang melibatkan kaum Bumiputera terutamanya Melayu (Amran Awang, 2006) yang merupakan kaum majoriti yang mendiami Malaysia, khususnya di beberapa buah negeri termasuk utara Semenanjung Malaysia, Kedah. Tambahan pula kajian sebegini adalah penting bagi membantu pelbagai pihak mendapatkan maklumat berbentuk kajian saintifik dan empirikal agar tindakan susulan yang bersesuaian dapat dilakukan bagi memastikan usahawan pada kategori ini turut sama dapat menyumbang kepada kepesatan ekonomi semasa yang berasaskan kepada bidang keusahawanan secara berterusan. Data yang diperolehi menerusi Laporan Tahunan PKS 2009/10, perusahaan mikro merangkumi sebanyak 434,939 pertubuhan perniagaan iaitu sebanyak 79.3 peratus daripada jumlah PKS di Malaysia, dan 78.7 peratus daripada jumlah pertubuhan di Malaysia (SME Corp., 2010). Di atas kesedaran ini, maka kajian ini akan menumpukan kepada hubungan orientasi keusahawanan ke atas prestasi perniagaan dan seterusnya menguji pengaruh teori kontigensi gaya kepimpinan sebagai penyederhana ke atas hubungan orientasi

keusahawanan dengan prestasi perniagaan usahawan mikro. Pengkaji memilih untuk melakukan kajian ini ke atas populasi mikro usahawan Bumiputera yang tertumpu di sekitar Kedah kerana negeri ini mencatatkan jumlah pendudukan ketiga tertinggi selepas Terengganu dan Kelantan (Perangkaan Malaysia, 2016). Selain itu, kekangan masa bagi menyiapkan kajian ini menjadi alasan skop kajian ini terhad kepada warga Bumiputera Kedah sahaja. Hasil kajian ini kelak dijangka dapat membantu pengkaji lain untuk mengenalpasti kekuatan dan kelemahan bagi meluaskan lagi skop penyelidikan ke atas populasi yang lebih besar dan menyeluruh.

Selain itu, kajian hubungan pembolehubah orientasi keusahawanan ke atas prestasi perniagaan dan pengaruh pembolehubah penyerderhanaan gaya kepimpinan dan persekitaran luar telah banyak dibincang dan dihasilkan oleh para pengkaji. Antaranya adalah Shuhymee Ahmad (2011) dan Shuhymee Ahmad dan Abdullah Abdul Ghani (2013), menguji faktor-faktor orientasi keusahawanan dan prestasi perniagaan menerusi pengaruh penyerdahana gaya kepimpinan transformasi yang tertumpu kepada perusahaan kecil dan sederhana di Malaysia. Walaupun begitu, tidak dapat dinafikan bahawa terdapat juga kajian yang lepas berkaitan firma PKS yang menggunakan faktor orientasi keusahawanan dengan hasil keputusan yang pelbagai (Amran Awang, 2006) disamping kajian empirikal hubungan atau interaksi orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan berdasarkan teori kontigensi masih belum teruji sepenuhnya (Raunch *et. al*, 2009). Hasil kajian yang dilakukan oleh pengkaji-pengkaji seperti Kreisier (2004), Coulthard (2007) serta Raunch *et. al* (2009) bersependapat dengan Amran Awang (2006) bahawa hasil dapatan kajian adalah bercampur-campur dan merumuskan bahawa pembolehubah orientasi keusahawanan adalah bebas, unik dan saling tidak bergantung antara satu dengan yang lain. Oleh yang

demikian, bagi melihat impak orientasi keusahawanan ke atas prestasi perniagaan dengan lebih holistik, Amran Awang (2006) menyarankan agar satu kajian empirikal yang melibatkan semua kategori PKS di Malaysia tanpa mengira kaum dilakukan. Kajian ini penting bagi mendapatkan gambaran jelas kategori-kategori PKS yang terlibat kerana keseluruhan PKS ini dilihat sebagai penyumbang kepada peningkatan pendapatan perkapita malah pemangkin kepada struktur sosial dan masyarakat secara amnya (Histrich & Peter; 2002)

Kajian berkaitan kepimpinan keusahawanan juga telah mula menjadi popular dalam kalangan pengkaji kerana ia sering dikaitkan dengan kejayaan sesebuah perusahaan (Delmar, 2000). Ciri-ciri keusahawanan seperti ketahanan dalam menghadapi risiko, toleransi terhadap sebarang kekaburan, berdikari serta kebolehan mengawal diri (Delmar, 2000) adalah aspek yang diberi penekanan menerusi keberkesanan daya kepimpinan. Kenyataan ini didukung oleh hasil kajian (Hamidin, 1999) yang dijalankan ke atas pengusaha IKS Bumiputera dalam pemprosesan makanan di Johor iaitu majoriti pengusaha memiliki kebolehan kepimpinan yang tinggi dalam organisasi perniagaan yang mereka jalankan. Pengusaha perlu menjalankan fungsi sebagai seorang pemimpin yang cekap merangkumi aspek pengurusan, perancangan, pengorganisasian dan pengawalan (Hamidin, 1999).

Kajian khusus terhadap gaya kepimpinan transformational dan transaksional terhadap amalan keusahawanan dan perusahaan dibuktikan melalui kajian yang melihat signifikan kepimpinan transformasi terhadap prestasi firma (DeClerk, 2007; Matzler *et al.* 2008; Tarabishy, 2006; Yang, 2006) dan gaya kepimpinan seperti

transformational dan transaksional serta Laissez-faire memberi kesan berlainan ke atas prestasi perniagaan ( Yang, 2006).

Selain itu, kajian hubungan antara prestasi perniagaan dengan orientasi keusahawanan dan pengaruh gaya kepimpinan dalam kalangan usahawan kategori mikro khususnya kaum Bumiputera Melayu masih belum mendapat kajian yang meluas. Ianya bersesuaian dengan saranan Rosli (2014) menerusi kajian beliau ke atas PKS di Malaysia, mencadangkan agar kajian ke atas PKS kategori mikro, perlu dilakukan bagi menggambarkan keseluruhan PKS di Malaysia dan ini dapat menjadikan sesuatu penemuan itu lebih bersifat holistik (Rosli, 2014). Oleh itu, kajian ini lebih menjurus kepada penglibatan usahawan Melayu dalam keusahawanan kategori mikro khususnya di Kedah. Oleh itu, pengkaji berhasrat untuk menjalankan kajian secara empirikal ke atas usahawan mikro Bumiputera khususnya di Kedah bagi menguji pembolehubah orientasi keusahawanan dan pembolehubah gaya kepimpinan sebagai usaha berterusan bagi menghasilkan penemuan ilmiah yang bermanfaat.

### **1.3 Persoalan Kajian**

Justeru itu, pengkaji mencadangkan beberapa persoalan kajian bagi menguji pembolehubah-pembolehubah bersandar seperti berikut;

1.3.1 Adakah pembolehubah orientasi keusahawanan (proaktif, inovatif dan pengambilan risiko) berhubungan secara signifikan dengan prestasi perniagaan usahawan mikro Bumiputera di Kedah.

1.3.2 Adakah hubungan pembolehubah orientasi keusahawanan (proaktif, inovatif dan pengambilan risiko) dengan prestasi perniagaan usahawan mikro Bumiputera di Kedah disederhanakan oleh gaya kepimpinan transformational.

1.3.3 Adakah hubungan pembolehubah orientasi keusahawanan (proaktif, inovatif dan pengambilan risiko) dengan prestasi perniagaan usahawan mikro Bumiputera di Kedah disederhanakan oleh gaya kepimpinan transaksional.

#### **1.4 Objektif Kajian**

Oleh itu, berdasarkan pernyataan masalah dan persoalan kajian seperti yang telah dibincangkan di atas, kajian ini secara ringkasnya menetapkan tiga objektif penyelidikan adalah seperti yang berikut;

1.4.1 Menentukan hubungan antara pembolehubah orientasi keusahawanan (proaktif, inovasi dan pengambilan risiko) ke atas prestasi perniagaan usahawan mikro Bumiputera di Kedah.

1.4.2 Mengenalpasti pengaruh gaya kepimpinan transformational ke atas hubungan antara orientasi keusahawanan (proaktif, inovasi dan pengambilan risiko) dengan prestasi perniagaan usahawan mikro Bumiputera di Kedah.

1.4.3 Mengenalpasti pengaruh gaya kepimpinan transaksional ke atas hubungan antara orientasi keusahawanan (proaktif, inovasi dan pengambilan risiko) dengan prestasi perniagaan usahawan mikro Bumiputera di Kedah.

### **1.5 Signifikan Kajian**

Diakui bahawa telah terdapat banyak kajian yang telah dijalankan oleh para pengkaji berkaitan dengan prestasi perniagaan PKS di Malaysia. Tumpuan kajian lepas menunjukkan para pengkaji telah menguji beberapa pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah kontigensi bagi mengenalpasti pengaruh yang dapat disumbang oleh setiap pembolehubah tersebut dalam meningkatkan prestasi perniagaan usahawan yang terlibat. Antaranya adalah penjelasan secara teoritikal berkaitan hubungan langsung antara faktor-faktor orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan dan pengaruh gaya kepimpinan ke atas hubungan antara orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan. Natiujahnya, kajian-kajian ini dapat dimanfaatkan bukan sahaja oleh para akademia sebagai rujukan kajian-kajian akan datang malah pemilik firma, agensi-agensi pinjaman usahawan, pihak institusi kewangan serta kerajaan Malaysia bagi merangka strategi perniagaan dan memberi khidmat sokongan perniagaan kepada usahawan Bumiputera di Malaysia khususnya di negeri Kedah.

### **1.6 Skop Kajian**

Kajian ini menumpukan pada tiga dimensi yang mewakili konstruk orientasi keusahawanan yang terdiri daripada hanya proaktif, inovasi dan pengambilan risiko kerana menurut Shuhymee Ahmad (2011), dimensi pesaingan agresif dan dimensi autonomi telahpun diwakili oleh dimensi proaktif dan inovatif (Davis, 2007; Covin, Green & Slevin, 2006) dan kesemua dimensi ini dijadikan sebagai pembolehubah tidak bersandar sebagai konstruk pengukuran kajian (Kreiser & Davis, 2010; Amran Awang, 2006).



Pembolehkan gaya kepimpinan pula hanya menekankan kepada konstruk transformasional dan transaksional sahaja kerana kepimpinan *laisse-faire* tidak sesuai kerana pembolehkan tidak bersandar yang menekankan aspek proaktif, inovatif dan pengambilan risiko yang menghendaki usahawan untuk membuat keputusan berisiko kepada prestasi perniagaan (Amran Awang, 2006).

Selain itu, kajian ini berfokus kepada populasi yang terdiri daripada usahawan kategori mikro dalam kalangan Bumiputera di negeri Kedah sahaja. Kajian memfokuskan pada golongan Bumiputera kerana mereka dilihat sebagai kumpulan masyarakat majoriti yang mendiami penempatan disebelah utara tanah air (SME Corp. 2010). Memandangkan Kedah masih dikategorikan negeri yang masih belum membangun sepenuhnya, maka kajian ini dijalankan bagi mengenalpasti jumlah penglibatan kaum Bumiputera dalam sektor perusahaan mikro dan mengkaji corak kepimpinan dalam menentukan survival perusahaan untuk terus berdaya maju dan berdaya tahan (Zafir & Fazilah, 2011). Pasaran barangan halal juga menjadi justifikasi pemilihan kaum Bumiputera sebagai responden kajian kerana sasaran pasaran terbesar di negeri ini dan Malaysia amnya, adalah masyarakat Melayu beragama Islam yang sangat menitik beratkan kebersihan sesuatu produk dan perkhidmatan dalam pasaran (Sazelin Ariff; 2009). Selain itu, walaupun telah banyak kajian dijalankan berkaitan PKS di negeri ini, namun masih belum ada sebuah kajian khusus terhadap perusahaan mikro dilakukan khususnya melibatkan kaum Bumiputera.

Dengan bantuan dari pihak Perbadanan Kemajuan Negeri Kedah (PKNK) menerusi Unit Bimbingan Usahawan Kedah (UBUK), kajian ini berupaya untuk melibatkan

pemilik/pengasas/pengusaha/pengurus perusahaan mikro dari pelbagai kategori perniagaan melalui edaran soal selidik yang terdiri daripada empat bahagian iaitu maklumat demografi responden serta perusahaan, orientasi keusahawanan, gaya kepimpinan dan prestasi perniagaan. Dengan ini, kajian ini dapat memberi gambaran yang lebih tepat jumlah usahawan mikro yang terdapat di negeri Kedah serta produk dan perkhidmatan yang menjadi tumpuan di negeri ini.

### **1.7 Definisi umum pembolehubah-pembolehubah kajian**

Untuk mendapatkan gambaran asas mengenai pembolehubah-pembolehubah yang terlibat dalam kajian ini, maka bahagian ini akan menjelaskan secara umum pembolehubah-pembolehubah orientasi keusahawanan, gaya kepimpinan dan prestasi perniagaan seperti yang berikut;

#### **Orientasi keusahawanan**

Menurut Lumpkin dan Dess (1996), definisi orientasi keusahawanan merujuk berkaitan proses, amalan dan aktiviti pembuatan keputusan yang membawa kepada kemasukan baru oleh firma PKS. Ini dapat diertikan dengan pasaran baru atau sedia ada produk dan perkhidmatan dalam sesuatu segmen perniagaan. Oleh itu, terdapat tiga pembolehubah orientasi keusahawanan yang boleh diukur iaitu;

### **i. Proaktif**

Berdasarkan kajian ini, proaktif merujuk kepada keupayaan usahawan untuk mengambil inisiatif dengan memberi penekanan ke atas ramalan perniagaan disamping merebut peluang ke atas pasaran baru selain merebut inisiatif yang terdapat pada pasaran yang mempunyai potensi yang lebih kukuh dalam pasaran telah dikenalpasti walaupun yang tidak semetri (Lumpkin & Dess; 2001). Ini memberi erti bahawa kesediaan usahawan yang terlibat untuk memanfaatkan peluang yang wujud dalam mendahului pesaing untuk muncul sebagai pendahulu segmen perniagaan dalam produk atau perkhidmatan terkini, serta memasuki pasaran dengan produk baru dan mencapai matlamat firma (Dess & Lumpkin; 2005).

### **ii. Inovasi**

Terdapat pelbagai definisi yang dapat dikaitkan dengan faktor inovasi seperti yang dihuraikan dalam bab 2. Namun, bagi kajian ini, definisi inovasi dirujuk sebagai kecenderungan usahawan mikro untuk menyokong dan melibatkan diri dengan idea atau sesuatu yang baru, bersedia melakukan penyelidikan dan pembangunan (R&D), kesanggupan menggunakan kaedah atau proses yang baru serta kreatif bagi menjana proses, teknologi dan produk atau perkhidmatan yang baru (Lumpkin & Dess; 1996)

### **iii. Pengambilan risiko**

Berkaitan faktor ini, Lumpkin dan Dess (1996) menerangkan bahawa risiko mempunyai pelbagai maksud yang berbeza bergantung kepada konteks situasi

penggunaannya. Maka, berdasarkan kepada saranan Miller dan Friesen (1978), kajian ini mendefinisikan pengambilan risiko sebagai tahap ukuran kesanggupan usahawan untuk mengambil risiko dengan melibatkan sumber-sumber yang terhad yang berkemungkinan boleh menyebabkan kerugian kepada usahawan terbabit.

### **Gaya kepimpinan transformasional**

Bagi mendapatkan definisi yang tepat, pengkaji telah mengunapakai pandangan yang diutarakan oleh Avolio dan Bass (2004). Menurut pengkaji tersebut, gaya kepimpinan transformasional adalah proses mempengaruhi orang lain iaitu usahawan yang berperanan sebagai pemilik atau pengusaha perniagaan mengubah kesedaran pekerjaannya berkaitan dengan kepentingan dan matlamat perusahaan, mengajak pekerjaannya melihat cabaran dan peluang yang wujud dalam persekitaran mereka mahupun dalam suasana yang baru bagi meningkatkan prestasi perniagaan. Oleh itu, empat dimensi yang dilihat dalam pebolehubah gaya kepimpinan transformational ialah pengaruh keunggulan (sifat dan gelagat) motivasi inspirasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu (Avolio & Bass; 2004).

### **Gaya kepimpinan transaksional**

Bagi gaya kepimpinan ini pula, transaksional dapat diertikan dengan hubungan di antara usahawan mikro yang diwakili oleh pemilik atau pengusaha perniagaan dengan para pekerja di mana pemilik atau pengusaha tersebut memberi panduan atau motivasi yang dapat mengarah pekerjaannya untuk lebih jelas akan peranan dan tugas mereka untuk mencapai matlamat perusahaan (Robbins; 2003). Peranan dan faktor motivasi

ini menjadi hubungan dua hala antara pengusaha dan pekerja lebih bersifat dua hala iaitu, keupayaan majikan untuk menyediakan ganjaran sama ada berbentuk positif atau negatif, termasuk dari segi ekonomi dan psikologi (Bass; 1990). Oleh itu, tiga aspek yang dapat dikaitkan dengan gaya kepimpinan ini adalah ganjaran kontigensi, pengurusan melalui pengecualian aktif dan pengurusan melalui pengecuali pasif.

### **Perusahaan Mikro**

PKS mempunyai defini yang pelbagai mengikut peranan, fungsi dan organisasi yang berkaitan, namun menurut Mesyuarat Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan ke-14 pada Oktober 2013, definisi khusus bagi PKS kategori mikro usahawan yang terpakai bermula 1 Januari 2014 adalah, “Perusahaan mikro merentasi semua sektor: jualan tahunan kurang RM300,000.00 atau bilangan pekerja sepenuh masa kurang daripada 5 orang (SME Corp.,2013). Definisi ini piawai PKS ini digunakan oleh semua agensi kerajaan bagi memudahkan pengenalan PKS dalam semua sektor dan membantu penyeliaan prestasi dan sumbangan PKS yang lebih baik kepada ekonomi negara (Mohd Nor Hakimin *et. al.*,2010). Oleh yang demikian, pengkaji menggunakan terus definisi ini bagi merujuk secara khusus populasi bagi kajian ini berdasarkan jumlah jualan tahunan dan jumlah pekerja seperti yang dinyatakan.

## 1.8 Penyusunan tesis

Keseluruhan tesis ini dibahagikan kepada empat bab utama. Bab pertama merupakan pengenalan kepada kajian dengan dilengkapi latarbelakang kajian, pernyataan masalah, persoalan kajian, objektif kajian, signifikan kajian, skop kajian, definisi pembolehubah-pembolehubah kajian dan penyusunan tesis. Seterusnya dalam bab dua, pengkaji menumpukan perbincangan menyeluruh mengenai konsep keusahawanan, dimensi keusahawanan mikro, gaya kepimpinan, prestasi dan pertumbuhan perniagaan, orientasi keusahawanan terhadap prestasi perniagaan, pengaruh gaya kepimpinan terhadap hubungan di antara orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan, kerangka penyelidikan dan diakhiri dengan pembentukan hipotesis kajian. Pada bab tiga, huraian metodologi kajian yang digunakan dalam kajian ini. Seterusnya bab 4 pengkaji membincangkan hasil analisis kajian yang telah dijalankan bagi menjawab tiga objektif kajian yang telah digariskan. Manakala pada bab 5 iaitu bab akhir, pengkaji membincangkan serta menyimpulkan semua dapatan kajian ini termasuklah implikasi kajian dan saranan kepada pihak-pihak yang berkenaan dan diikuti dengan cadangan sumbang saran pada masa depan.

## 1.9 Penutup

Diharap dengan adanya kajian ini akan membantu mengembangkan lagi bahan ilmiah bagi rujukkan pelbagai pihak dalam ganding usaha membantu usahawan mikro di Malaysia. Kupasan dan hasil kajian adalah bagi tujuan akademik dan bukan satu usaha untuk memburuk atau mempersoalkan mana-mana pihak, asbab hasil dari kajian ini nanti. Niat yang diharapkan oleh pengkaji adalah untuk memaparkan sebuah hasil kajian berkualiti sebagai rujukan dan katalis yang dapat mengembangkan lagi usaha pengkaji-pengkaji lain untuk mendalami dan mengekperimentasikan segala hasil dapatan serta menyemarakkan lagi karangan-karangan bersumber ilmiah. Diharap pada akhir ulasan hasil kajian ini juga dapat memberi gambaran lebih jelas potensi usahawan mikro untuk menjangkau ke arah perusahaan yang lebih kompetitif dalam sektor kecil dan sederhana melalui gaya kepimpinan yang dimiliki. Oleh itu, diharap segala hasil kajian ini nanti membantu dalam segala usaha murni ke arah percambahan ilmu pengetahuan dan peningkatan prestasi perniagaan usahawan Bumiputera khususnya Melayu di Malaysia.

## **BAB 2**

### **SOROTAN LITERATUR**

#### **2.1 Pengenalan**

Dalam bab ini, pengkaji memberi perhatian terhadap kajian-kajian lepas menerusi sorotan literatur yang berkaitan dengan tajuk kajian ini. Terdapat lapan bahagian utama dalam bab ini. Pertama, konsep keusahawanan secara umum merangkumi dimensi usahawan mikro dan konsep orientasi keusahawanan. Kedua, gaya kepimpinan yang menumpukan kepada gaya kepimpinan transformational dan transaksional. Ketiga, prestasi dan pertumbuhan perniagaan yang melibatkan pengertian pulangan jualan, pulangan harta dan pulangan modal. Keempat, hubungan orientasi keusahawanan terhadap prestasi perniagaan. Kelima, pengaruh gaya kepimpinan terhadap hubungan di antara orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan. Keenam, kerangka penyelidikan. Ketujuh, di akhiri dengan rumusan.

#### **2.2 Konsep Keusahawanan**

Seawal tahun 1980an, konsep orientasi bertahap firma dikaitkan dengan ciri atau faktor keusahawanan (Miller, 1983). Konsep orientasi bertahap firma memberi penekanan kepada peranan usahawan sebagai pihak pengurusan atasan firmanya untuk mewujudkan proses keusahawanan melalui amalan proaktif, inovatif, berani mengambil risiko, berprestasi tinggi dan berdaya saing secara agresif untuk mencapai pertumbuhan yang mapan (Covin & Slevin, 1989, 1991; Dess *et al.*, 2005; Hitt *et al.*,



2003; Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983). Selain itu, konsep keusahawanan terbahagi kepada empat komponen iaitu pertama, proses keusahawanan digunakan untuk membangunkan organisasi. Kedua, keusahawanan adalah suatu nilai yang wujud di dalam sesuatu organisasi serta di dalam pasaran. Ketiga, keusahawanan merupakan penyatuan sumber yang unik bagi mencipta nilai dan menghasilkan kelainan. Keempat, keusahawanan juga adalah suatu proses mengambil peluang dan tidak terlalu bergantung kepada sumber sedia ada (Stevenson, *et al.*, 1999). Menurut Morris dan Kuratko (2002), pendefinisian konsep ini memerlukan suatu pandangan yang terkini kerana keusahawanan adalah sesuatu perkara yang dilakukan oleh seseorang usahawan termasuklah segala kegiatan umum dalam keusahawanan seperti memulakan perniagaan, memupuk budaya inovasi atau mencipta hasil menggunakan sumber baru, bijak mencari peluang, meneroka sumber baru, berani dalam mengambil risiko, mencari keuntungan, serta mencipta nilai.

Keusahawanan tahap firma ialah kegiatan usahawan yang mengambil peluang tanpa terikat dengan sumber yang tersedia (Stevenson & Jarillo, 1990). Selain itu, penglibatan usahawan dalam membangunkan sumber yang tersedia melalui pengetahuan, sinergi atau *bootstrapping* (Burgelman, 1983; Kuratko & Welsch, 2001; Leibstein, 1968; Stewart, 1989; Venkataraman, McMillan & McGrath, 1992). Keusahawanan tahap firma juga melibatkan usahawan mempromosikan perkembangan melalui perubahan dan menjana inovasi melalui gabungan baru daripada sumber sedia ada dan baru. Keusahawanan juga berkait rapat dengan tindakan usahawan memperkenalkan kaedah baru dalam menjalankan perniagaan (Burgelman, 1983; Schumpeter, 1934). Pada peringkat awal bagi melaksanakan keusahawanan tahap firma ini Khandwalla (1977), Miller dan Friesen (1978, 1982,

1983) dan Miller (1983) memperkenalkan konsep orientasi keusahawanan firma. Seterusnya kajian lanjut mengenai hubungan pengaruh di antara orientasi keusahawanan dengan persekitaran dan budaya telah dijalankan oleh beberapa penyelidik seperti Brown dan Kirchoff (1997), Dess *et al.* (1997), Wilklund (1998a, 1999), Kreiser *et al.* (2002a, 2002b, 2002c) serta Loos dan Coulthard (2005).

### **2.2.1 Dimensi Usahawan Mikro**

Laporan Tahunan PKS 2014/2015 menerusi Majlis PKS Kebangsaan jelas menunjukkan bahawa aktiviti ekonomi utama memberikan sumbangan besar kepada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) iaitu peningkatan dari 32.5% pada 2011 kepada 35.9% pada tahun 2014 dan jumlah guna tenaga dalam pelbagai sektor yang melibatkan PKS ini mencecah 6.2 juta orang pada tahun berakhir 2014 dan mencatatkan rekod kejayaan terbaik dalam guna tenaga sejak 2010 (SME Corp., 2014). Selain itu, Laporan Tahunan PKS 2012/2013 oleh Majlis PKS Kebangsaan menetapkan bahawa sumbangan PKS kepada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) keseluruhan mengikut sektor ekonomi utama telah meningkat daripada 32.5 peratus pada 2011 kepada 32.7 peratus pada 2012. Malah laporan ini juga menyatakan bahawa guna tenaga dalam pelbagai sektor juga bertambah daripada 4,100,952 pada tahun 2009 kepada 4,854,142 pada tahun 2012 (SME Corp., 2013).

Setiap negara mempunyai definisi bagi perusahaan mikro, kecil dan sederhana berdasarkan jumlah pekerja, aset, jualan, modal, pelaburan, dan jenis industri (Kushnir, 2010) dan sifat fizikal sektor mikro yang ditakrif dengan pulangan keuntungan tahunan dan jumlah pekerja yang tidak melebihi lima orang, sering kali

juga diertikan sebagai “usahawan gaya hidup” atau “*lifestyle entrepreneur*” (Ateljecvic & Doorne, 2000). Namun begitu, kerana sifat fizikal sektor ini juga, Gilmore *et. al* (2004) menegaskan bahawa ciri-ciri seperti kecenderungan untuk mengelak risiko dan kapasiti kewangan yang terhad (Gilmore, 2011) juga amat bergantung kepada hubungan kukuh dengan pelanggan (Fraizer & Niehm, 2004; Gaddefort, 2005) menyebabkan sektor ini tidak mempunyai keupayaan yang cukup bagi berkembang ke tahap yang lebih tinggi.

Walau bagaimanapun, pengkaji berpendapat bahawa perkara ini tidak mustahil kerana menurut Rosli Mahmud *et al.*( 2008), usahawan bukan sahaja mencipta perniagaan baru malah meningkatkan peluang pekerjaan yang menjurus kepada penemuan terkini, teknologi baru dan budaya inovasi. Ini membantu negara meningkatkan daya saing ekonomi negara di peringkat antarabangsa malah menjadi pemangkin kepada strategi negara untuk mencapai matlamat guna tenaga penuh serta membasmi masalah pengangguran dalam kalangan masyarakat. Bagi merealisasikan impian ini, para usahawan serta bakal usahawan terutamanya Bumiputera dibantu menerusi agensi-agensi seperti Tabung Ekonomi Usaha Niaga (TEKUN), Majlis Amanah Rakyat (MARA), UDA Holdings Bhd., SME Bank, Bank Pembangunan, Syarikat Pembangunan Ekonomi Negeri (SEDCs), Bank Rakyat, Maktab Kerjasama Malaysia (MKM) dan banyak lagi (Yahya, 2014). Di Kedah khususnya, Perbadanan Kemajuan Negeri Kedah (PKNK) bertanggungjawab dalam membantu melahirkan lebih ramai usahawan PKS bagi merencanakan lagi produk tempatan serta keterlibatan rakyat Kedah dalam bidang keusahawanan di negeri tersebut. Satu badan penyelaras yang menjadi pemudahcara dan menyelia perkembangan usahawan baru dan bakal

usahawan di Kedah juga telah ditubuhkan oleh pihak kerajaan negeri juga dikenali sebagai Unit Bimbingan Usahawan Kedah (UBUK).

Telah terdapat banyak kajian berkaitan penglibatan masyarakat dalam bidang perniagaan serta keupayaan mereka untuk mencapai kemajuan dalam sektor keusahawanan terutamanya sektor PKS. Proses transformasi yang dipengaruhi oleh pelbagai faktor memperlihatkan pertukaran bidang perniagaan dan peralihan pekerjaan yang ketara seperti kajian yang telah dipelopori oleh Nor Aishah dan Yufiza (2006) yang mengenalpasti faktor motivasi sebagai pendorong kontraktor Kelas F memilih untuk menjadi usahawan. Antara kajian lain adalah latarbelakang keluarga usahawan (Norasidah *et.al*, 2009), budaya niaga usahawan Cina di Malaysia (Chin Yeah Wah, 2001), pengetahuan dan sikap usahawan (Zuraini, 2000) strategi pembuatan terhadap prestasi firma (Zaim Shah, 2009), permasalahan rantaian pembekal (Norhafizah Abdul Razak, 2009) dan analisis berkaitan demografi, psikologi serta ciri kelakuan pengusaha (Bruce R.B & Ireland R.D, 2010; Man *et. al*, 2002).

### **2.2.2 Orientasi keusahawanan**

Orientasi keusahawanan adalah suatu bentuk penyelidikan yang merangkumi bentuk teoritikal dan juga emperikal berkaitan keusahawanan firma (Burgelman 1983; 1984a; 1984b; Miller, 1983). Kerana itu pelbagai istilah telah digunakan untuk menjelaskan keusahawanan tahap firma ini seperti perihal keusahawanan oleh Miller (1983); perawakan strategik (Covin & Slevin, 1988; 1989); keusahawanan dalaman (Kuratko *et al.*, 1990; Carrier, 1996); perawakan keusahawanan (Covin & Slevin, 1990; 1991); keusahawanan korporat (Zahra, 1991; 1993; 1995; Dess *et al.*, 1999; Barringer &

Bluedorn, 1999); merangka strategi keusahawanan (Dess *et al.*, 1997); dan orientasi keusahawanan (Dess, Lumpkin & Taylor, 2005; Lumpkin & Dess, 1996; Knight, 1997; Wilklund, 1998a; 1998b; 1999). Dalam merangka strategi untuk menentukan kejayaan organisasi, orientasi keusahawanan merupakan sebahagian daripada strategi keusahawanan (Dess *et al.*, 1997). Oleh itu, pelaksanaan orientasi keusahawanan sesebuah organisasi merupakan suatu kelebihan saingan melalui penjaanaan inovasi serta mengambil risiko dalam persekitaran yang mencabar (Miller & Friesen, 1982).

Konsep keusahawanan yang dimaksudkan oleh Miller (1983) menjelaskan keusahawanan adalah suatu proses melaksanakan unsur-unsur dalam keusahawanan oleh pemilik atau pengurus firma bersama-sama pekerja masing-masing. Keusahawanan ditakrifkan oleh Miller (1983) sebagai tindakan yang diambil oleh usahawan bersama-sama dengan pekerjanya untuk mengatasi pesaing. Tiga dimensi iaitu inovasi, proaktif dan mengambil risiko merupakan sebahagian daripada sebelas dimensi strategi keusahawanan berdasarkan proses merangka strategi oleh Miller dan Friesen (1978). Ini menunjukkan bahawa Miller (1983) telah menggunakan pendekatan strategik dalam keusahawanan (Wilklund, 1998b). Sehubungan itu, dimensi orientasi keusahawanan juga dilihat sebagai faktor dalaman yang menjadi kelebihan dari segi persaingan kepada sesebuah organisasi (Dess *et al.*, 2005; Hitt *et al.*, 2003; Wheelen & Hunger, 2002).

Merujuk kepada kajian Khandwalla (1977) dan Miller serta Friesen (1982) didapati instrumen yang digunakan oleh pengkaji adalah pengukur yang sesuai untuk mengukur keusahawanan tahap firma. Instrumen tersebut telah dipetik dan diubahsuai oleh pengkaji selanjutnya berkaitan keusahawanan tahap firma seperti Covin dan

Slevin (1989), Dean (1993), Merz, Weber dan Laetz, (1994), Brown (1996), Wilklund (1998b), Zahra *et al.* (1999), Kreiser *et al.* (2002a, 2002b, 2002c), begitu juga Loos dan Coulthard (2005).

Dimensi utama dalam orientasi keusahawanan sesebuah organisasi yang merangkumi sikap inovatif, proaktif dan berani mengambil risiko (Miller & Friesen, 1982; Miller 1983; Morris & Kuratko, 2002). Lumpkin dan Dess (1996) mencadangkan supaya ditambahkan dengan dua dimensi lagi iaitu autonomi dan daya saing yang agresif. Kedua-dua dimensi tersebut telah digunakan untuk mengukur tahap keusahawanan sesebuah organisasi berdasarkan catatan Covin dan Slevin (1989). Mereka mendapati dimensi tersebut menunjukkan kebolehterimaan dan kebolehpercayaan yang tinggi apabila digabungkan secara agregat (Wilklund, 1998a, 1999). Namun demikian, Kreiser *et al.* (2002a, 2002b, 2002c), Lumpkin dan Dess (1996) serta Lyon *et al.* (2000) membahaskan tentang kebolehterimaan dan kesahihan pengukuran secara agregat tersebut adalah kurang tepat. Berdasarkan dakwaan bahawa setiap dimensi orientasi keusahawanan memberi pengertian dan proses yang berbeza antara satu sama lain. Begitu juga tentang kesan yang tidak seragam antara satu sama lain apabila dihubungkan dengan prestasi. Justeru itu, lima dimensi orientasi keusahawanan hendaklah dilaksanakan dalam pelbagai dimensi. Perbincangan lanjut berhubung dengan lima dimensi orientasi keusahawanan tersebut adalah seperti berikut;

Pertama, inovasi merupakan teras penting dalam proses keusahawanan (Schumpeter, 1934; Drucker, 1985). Schumpeter (1934) merupakan seorang ahli ekonomi yang pertama yang mengesahkan faktor inovasi dalam model pemusnahan kreatif apabila organisasi keusahawanan diperlukan untuk menjana produk baru, mencipta proses

baru serta memperkenalkan kaedah baru dalam memberikan nilai tambah. Oleh itu, daya inovasi memerlukan firma yang sentiasa cenderung untuk menjana idea baru, melakukan aktiviti percubaan, penyelidikan dan pembangunan atau *R&D*. Dengan ini produk dan proses baru dapat diwujudkan sebelum memasuki pasaran baru (Lumpkin & Dess, 1996).

Kedua, Brockhaus (1980) menyatakan konsep mengambil risiko mengikut adalah berkaitan dengan suatu proses keusahawanan apabila firma sentiasa bersedia untuk melibatkan diri dengan mengambil risiko dalam perniagaan setelah membuat perkiraan tertentu. Konsep ini bermaksud firma sentiasa bersedia melibatkan diri dengan sejumlah komitmen terhadap sumber tertentu untuk mencapai pulangan yang tinggi terhadap urusan yang tidak pasti dan bersifat baru (Brockhaus, 1980; Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996).

Ketiga, Lumpkin dan Dess (1996) menjelaskan bahawa firma yang proaktif adalah berkaitan dengan firma yang bertindak secara inisiatif terhadap peluang dalam pasaran, tindakan mengambil peluang ini ialah untuk membentuk sesuatu persekitaran baru. Tindakan ini selalunya menyebabkan firma yang berkeusahawanan itu menjadi pemimpin di dalam pasaran dengan mempengaruhi kaedah bersaing dengan mewujudkan permintaan baru (Lumpkin & Dess, 1996; 1997). Kajian oleh Lumpkin dan Dess (2001) mendapati pendekatan ini juga selaras dengan kajian oleh Miller dan Friesen (1978) yang melihat proaktif sebagai faktor yang mengubah persekitaran apabila produk dan teknologi baru diperkenalkan dalam pasaran. Venkatraman (1989) pula melibatkan pencarian peluang baru yang diluar bidang operasi firma sekarang sebagai sikap proaktif.

Keempat, firma yang berdaya saing yang agresif merujuk kepada keupayaan firma menghadapi ancaman persaingan melalui corak dan permintaan yang sedia ada dalam pasaran (Lumpkin & Dess, 1996; 1997). Konstruk daya saing yang agresif adalah sebahagian daripada konstruk sikap proaktif mengikut Covin dan Slevin (1991), tetapi Lumpkin dan Dess (1997, 2001) membuktikan dua konstruk ini berbeza. Tindakan berdaya saing yang agresif ini akan dapat dicapai dengan menetapkan matlamat sasaran pasaran yang tinggi serta mengambil langkah yang tegas untuk mencapainya dengan menurunkan harga dan mengorbankan keuntungan (Venkatraman, 1989), atau membuat belanjawan secara drastik dalam kegiatan pemasaran, kualiti produk dan perkhidmatan, atau meningkatkan keupayaan pengilangan mengatasi pesaing (MacMillan & Day, 1987).

Kelima, firma berautonomi merujuk kepada sikap dan tindakan individu serta pasukan dalam organisasi untuk memperkenalkan idea baru atau wawasan dan melakukannya sehingga berjaya (Lumpkin & Dess, 1996). Tindakan berautonomi juga memerlukan sokongan firma terhadap tindakan individu dan pasukan. Semua pekerja mendapat layanan secara adil daripada pihak pengurusan organisasi tanpa mengambil kira latarbelakang atau kedudukan (Dess *et al.* 1997). Miller (1983), mendapati firma yang tinggi tahap keusahawanan mempunyai pemimpin yang juga tinggi tahap autonominya ke atas organisasi. Pemimpin yang berautonomi merupakan pemimpin yang tidak memimpin secara pemusatan kuasa, tetapi menurunkan kuasa dan tanggungjawab serta saling bersandaran dengan kepakaran teknikal. Jadual 2.1 menunjukkan ringkasan senarai dimensi orientasi keusahawanan yang digunakan oleh beberapa pengkaji dalam kajian - kajian lepas (sumber Amran Awang, 2006).



Oleh itu, bagi menguji cadangan oleh Shuhymee Ahmad (2011) untuk mempertimbangkan komponen orientasi keusahawanan ini sebagai subdimensi yang unik (Davis, 2007) dengan kebarangkalian bagi kesan dapatan kajian yang mungkin akan menukar dapatan literatur mengenai orientasi keusahawanan yang sedia ada (Kreiser *et. al.*, 2002), maka pengkaji menjalankan analisis secara berasingan bagi setiap konstruk orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan khusus dalam kajian ini.

Jadual 2.1  
*Dimensi Orientasi Keusahawanan*

<b>Dimensi Keusahawanan</b>	<b>Label Konstruk</b>	<b>Pengkaji</b>
Mengambil risiko Inovasi, proaktif dan ambil risiko	Faktor strategik Keusahawanan	Khandwalla (1977) Miller dan Friesen (1982)
Inovasi, proaktif dan ambil risiko Proaktif, inovasi dan ambil risiko	Keusahawanan Gelagat keusahawanan	Miller (1983) Covin dan Slevin (1986)
Proaktif, inovasi dan ambil risiko	Postur strategik	Covin dan Slevin (1989)
Inovasi, proaktif dan ambil risiko Proaktif, inovasi dan ambil risiko	Rangka strategi Postur keusahawanan	Miller (1989) Covin dan Slevin (1990)
Proaktif, inovasi dan ambil risiko Proaktif, inovasi dan ambil risiko	Postur strategik Postur keusahawanan	Covin <i>et al.</i> (1990) Covin dan Slevin (1991)
Proaktif, inovasi dan ambil risiko	Orientasi keusahawanan	Miles <i>et al.</i> (1993)
Proaktif, inovasi dan ambil risiko Proaktif, inovasi dan ambil risiko	Orientasi strategik Keusahawanan korporat	Mertz <i>et al.</i> (1994) Zahra dan Covin (1995)
Proaktif, inovasi dan ambil risiko	Orientasi keusahawanan	Brown (1996)
Proaktif, inovasi, ambil risiko, autonomi dan daya saing agresif Proaktif, inovasi dan ambil risiko	Orientasi keusahawanan Orientasi keusahawanan	Lumpkin dan Dess (1996) Brown dan Kirchoff (1997) Lumpkin dan Dess (1997)
Proaktif, inovasi dan ambil risiko	Orientasi keusahawanan	Knight (1997)

Jadual 2.1 (sambungan)

<b>Dimensi Keusahawanan</b>	<b>Label Konstruk</b>	<b>Pengkaji</b>
Proaktif, inovasi dan ambil risiko	Orientasi keusahawanan	Wilklund (1998)
Proaktif, inovasi dan ambil risiko	Orientasi keusahawanan	Sterz <i>et al.</i> (2000)
Proaktif, inovasi dan ambil risiko	Orientasi keusahawanan	Lumpkin dan Dess (2001)
Proaktif, inovasi dan ambil risiko	Orientasi keusahawanan	Kreiser <i>et al.</i> (2002a,c)
Proaktif, inovasi, ambil risiko, autonomi dan daya saing agresif	Orientasi keusahawanan	Loos dan Coulthard (2005)

Sumber: Awang Ahmad (2006)

### 2.3 Gaya Kepimpinan

Kajian berkaitan gaya kepimpinan dalam memahami hubungan orientasi keusahawanan terhadap prestasi perniagaan berkembang dengan agak pantas selaras dengan pertumbuhan karya akademik berkaitan keusahawanan. Ini bagi memenuhi tuntutan kerajaan serta agensi-agensi berkepentingan untuk memantapkan sektor PKS yang pada hari ini yang menjadi penyumbang kepada kepesatan ekonomi negara (Foo, Bajuri & Wong, 2013). Antara sumbangan besar kepada literatur yang menjadi rujukan adalah kajian yang dijalankan oleh Shuhymee Ahmad (2011) dan Shuhymee Ahmad dan Abdullah Abdul Ghani (2013) yang melihat hubungan antara orientasi keusahawanan terhadap prestasi perniagaan di Malaysia, dimana gaya kepimpinan dijadikan sebagai pembolehubah kontigensi atau penyederhana bagi pembolehubah bersandar dan tidak bersandar dalam kajian mereka. Ketekalan pembolehubah penyederhana dalam gaya kepimpinan telah diuji dalam kajian yang terdahulu seperti Koh, Steers dan Terborg (1995), Abdullah (2000) dan Buisman (2009).

### 2.3.1 Gaya Kepimpinan Transformational

Gaya kepimpinan ini menekankan kepada proses untuk mempengaruhi dan mengajak pengikut; pada konteks kajian ini adalah pekerja untuk bersama-sama pihak pengurusan firma atau perniagaan dengan menitik beratkan pada kepentingan untuk merebut peluang dan mengharungi cabaran dalam usaha meningkatkan prestasi dan pencapaian perniagaan (Avolio & Bass 2004). Oleh itu, empat aspek nilai yang dilihat sangat tinggi tahap kolerasi antara satu dengan yang lain (Lowe, Kreock & Sivasubramaniam, 1996) yang dinilai dalam bentuk pembolehkan gaya kepimpinan transformasi adalah pengaruh unggul (sifat dan gelagat), inspirasi motivasi, rangsangan intelektual, dan pertimbangan individu. Atas sifatnya yang sangat efektif dalam memberi inspirasi kepada pengikutnya untuk meningkatkan tahap prestasi, gaya kepimpinan transformasional dilihat mempunyai hubungan yang signifikan positif terhadap firma (DeClerk 2007; Matzler *et al.* 2008; Tarabishy 2006; Yang 2006).

Menerusi kajian yang dijalankan oleh Bass dan Avolio (1990), gaya kepimpinan transformational kelihatan lebih efektif berbanding gaya kepimpinan transaksional. Namun, kerana sifat kedua-duanya tidak boleh dilihat sebagai berlawanan antara satu dengan yang lain, dan sebenarnya saling berkait (Seltzer & Bass, 1990; Robbins & Coulter, 2007; Jugde & Bono, 2000), kedua-dua gaya kepimpinan ini boleh menyumbang kepada situasi seperti yang terdapat dalam teori kontigensi (Egri & Herman, 2000). Avolio dan Bass (2004; 1993) juga ada menjelaskan definisi gaya kepimpinan transformational dengan merujuk ciri-ciri seperti pengaruh keunggulan, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu. Kajian Bass dan

Avolio (1997) juga membuktikan keempat-empat dimensi tersebut berkorelasi antara satu dengan yang lain. Penjelasan setiap konstruk adalah seperti yang berikut;

### **i. Pengaruh Keunggulan**

Pengaruh ini juga sering dirujuk sebagai sifat dan gelagat yang merupakan pertimbangan ke atas kehendak pengikut mengatasi kepentingan peribadi dan pemimpin dengan matlamat yang jelas (Tracey & Hinkin, 1998). Pengaruh keunggulan termasuklah sifat dan gelagat pemimpin berkarisma (Rowold, 2005) dan Bass (1988) mendefinisikan pemimpin berkarisma sebagai kemampuan untuk melahirkan emosi yang kuat kepada pengikutnya dan mengutamakan kehendak ahli dalam pasukan sebelum kehendak dirinya. Ini termasuklah kesediaan menanggung risiko bersama-sama pengikut (Bass *et.al* 2003). Proses menggunakan pengaruh untuk mengubahsuai visi organisasi telah menjadikan pemimpin karismatik kelebihan dalam pengukuran prestasi seperti keberkesanan dan kepuasan pekerja/pengikut (Avolio *et.al* 1988).

### **ii. Motivasi Inspirasi**

Pemimpin berinspirasi menggunakan pelbagai pendekatan seperti simbol, bahasa badan dan ikon budaya untuk merangsang pengikutnya (Avolio, 2009). Motivasi inspirasi ini menekankan kepada gelagat pemimpin untuk menunjukkan semangat, sifat optimistik, dan kemampuan untuk menyampaikan visi masa depan firma (Avolio & Bass 2004). Visi masa depan ini berupaya memotivasikan pekerja dan seterusnya meletakkan kehendak kumpulan melebihi manfaat diri sendiri (Bass & Avolio 1990).

Pendekatan ini juga berupaya merangsang pekerja untuk melaksanakan tugas yang mencabar dan bermakna serta tidak bergantung atau meletakkan harapan kepada ganjaran semata-mata (Bass & Avolio 1993).

### **iii. Stimulasi Intelektual**

Kaedah ini juga merupakan antara pendekatan yang dipelopori oleh gaya kepimpinan transformational. Stimulasi intelektual adalah keupayaan pemimpin untuk mendidik pengikut mencabar andaian, nilai dan jangkaan dengan mencuba teknik dan idea baru (Avolio *et al.* 1999) bagi mendapatkan keputusan yang terbaik. Gaya kepimpinan yang menekankan kepada stimulasi intelektual mempunyai elemen yang melibatkan pengambilan risiko dan menjadi kreatif dalam penyelesaian masalah sedia ada dan baru (Bass 1985), kesannya pekerja menjadi lebih berdikari dan berani dalam melakukan perubahan dengan mencuba pendekatan baru dalam organisasi (Avolio & Bass 2004).

### **iv. Pertimbangan Individu**

Pemimpin bagi elemen ini menjadikan budi bicara atau pertimbangan individu sebagai cara untuk menerima perbezaan yang wujud antara dirinya dengan para pekerja/pengikut disamping melayan mereka berdasarkan perbezaan tersebut (Bass 1985). Ini menjelaskan bahawa keseluruhan pekerja/pengikut mendapat layan yang sama adil (Avolio *et al.* 1999). Impak positif yang dapat diperolehi dari situasi ini adalah para pekerja/pengikut menerima pertimbangan individu tersebut dengan mengangapnya lebih kepada perhubungan peribadi dengan pemimpin dan yakin

bahawa pemimpin akan memenuhi kehendak mereka (Bass & Avolio 1994). Antara dampak yang ketara hasil elemen pertimbangan individu adalah kemampuan pekerja yang lebih berpengalaman untuk dipertanggungjawabkan pada suatu tahap autonomi untuk mengawasi dan memimpin pekerja yang kurang kemahiran sehingga mereka memahami dengan jelas matlamat akhir organisasi (Bass *et al.* 2003). Ini membantu para pekerja untuk meningkatkan kemahiran dan kebolehan serta kemampuan membantu pasukan dengan menerima bimbingan daripada pemimpin (Klinsontorn, 2005)

### **2.3.2 Gaya Kepimpinan Transaksional**

Kepimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang mengarahkan usaha orang lain melalui tugas, ganjaran dan struktur. Pemimpin transaksional mengenal pasti dan menjelaskan tugas-tugas dan memberitahu bahawa kejayaan pelaksanaan tugas-tugas tersebut akan menuju kepada penerimaan ganjaran (Avolio & Bass, 1988). Pemimpin transaksional menjanjikan ganjaran kepada pengikut jika berjaya mencapai satu tahap prestasi yang telah ditetapkan dalam jangka masa tertentu. Dalam hal ini, pemimpin boleh memberikan ganjaran seperti meningkatkan bayaran gaji, komisyen, bonus, menaikkan pangkat, memberikan penghargaan serta pujian kepada pengikut yang mencapai prestasi yang baik. Bagi mereka yang berprestasi rendah, pemimpin sebaliknya boleh mengurangkan ganjaran, melaksanakan kawalan yang agak ketat atau menurunkan pangkat. Kepimpinan transaksional akan ditemui apabila kuasa memainkan peranan penting. Kepimpinan transaksional jika dilihat dari sudut yang positif mempunyai *networking* dan jika dilihat dari sudut yang negatif, ia menyalahgunakan kedudukan. Ia sentiasa dikaitkan dengan kuasa kedudukan, status

dan pengaruh yang datang dari kedudukan seseorang dalam hierarki (Schuster, 1994). Pengkaji terdahulu seperti Avolio dan Bass (2004) bersetuju bahawa gaya kepimpinan transaksional melibatkan tiga dimensi utama yang merangkumi seperti berikut;

#### **i. Ganjaran Kontingen**

Merupakan ganjaran yang ditawarkan oleh pemimpin kepada pekerja/pengikut bagi tindak balas kepada prestasi yang ditunjukkan dan ganjaran berkemungkinan dalam bentuk ekonomi meliputi bonus, komisen, peningkatan upah atau mungkin juga dalam bentuk psikologi seperti pengiktirafan atau penghargaan (Bass, 1985). Ganjaran juga boleh berbentuk positif seperti kewangan atau pengiktirafan (Nurse, 2010) atau juga berbentuk negatif seperti diturunkan pangkat, kritikan atau penyekatan pemberian ganjaran. Kesannya, pemimpin dan pengikut akan cuba mematuhi setiap perjanjian tersebut bagi memperolehi ganjaran positif dan mengelak daripada sebarang tindakan negatif ke atas prestasi yang ditunjukkan (Klinsontorn, 2005).

#### **ii. Pengurusan Melalui Pengecualian Aktif**

Pemimpin pada kategori ini akan meletakkan standard yang mampu dicapai oleh para pengikut atau pekerja dan kemudian secara berterusan memeriksa prestasi setiap ahli yang terlibat (Bass, 1985). Pemimpin akan memberi maklum balas dan menjelaskan tugas tetapi tidak meneguhkan kepentingan kontrak dengan membiarkan ahlinya menyedari bahawa prestasi mereka adalah dipantau. Oleh itu pemantauan dilakukan secara berterusan dan tindakan susulan akan diambil mengikut keperluan semasa (Avolio & Bass, 2004). Elemen ini juga jelas menunjukkan bahawa pekerja yang

mencapai standard yang ditetapkan akan memperolehi ganjaran positif, manakala pekerja yang tidak mencapai prestasi yang ditetapkan akan menerima hukuman (Bass & Avolio 1990). Oleh itu, pemimpin menggunakan pengaruhnya apabila perlu untuk mengekalkan kawalan bagi mempengaruhi prestasi para pekerja (Lin, 2005)

### **iii. Pengurusan Melalui Pengecualian Pasif**

Pengurusan melalui pengecualian pasif merujuk kepada pemimpin yang hanya akan campur tangan apabila terdapat jurang antara prestasi yang ingin dicapai dengan prestasi sebenar (Avolio & Bass 2004). Pemimpin memberi perhatian kepada pekerja/pengikut hanya apabila kesilapan atau kesalahan dilakukan dan perlu kepada tindakan pembetulan (Howell & Avolio, 1993). Bass dan Avolio (1990) berpendapat pemimpin tidak berusaha untuk memantau atau mempengaruhi prestasi semasa firma.

## **2.4 Prestasi dan Pertumbuhan Perniagaan**

Prestasi dan perkembangan perniagaan adalah dua perkara yang berbeza (Wilklund, 1998a). Menurut kajian lepas pengukuran prestasi yang tepat adalah melalui penggabungan beberapa kaedah pengukuran dan bukan dengan hanya menggunakan satu atau dua ukuran prestasi sahaja (Connolly, Conlon & Destsch, 1980; Pennings & Goodman, 1977; Pfeffer & Salancik, 1978; Thompson, 1967); Murphy, Trailer dan Hill (1996). Hunt (1983) juga mengesyorkan penggunaan pendekatan pelbagai kesinambungan prestasi tetapi perlu disokong oleh teori. Murphy (1996) mengutarakan, dimensi pengukur prestasi ialah kecekapan kewangan, pertumbuhan, keuntungan, saiz, kecairan, kejayaan atau kegagalan, syer pasaran, dan leveraj. Kajian



ini menggunakan pengukur prestasi kewangan sebenar yang terdiri daripada prestasi pulangan jualan, pulangan harta dan pulangan modal usahawan yang dinilai. Pengukuran yang dilakukan adalah selaras dengan beberapa kajian lepas seperti yang digunakan oleh Dean (1993), Lumpkin dan Dess (2001) dan Kreiser *et al.* (2002a).

Secara umumnya, petunjuk atau penanda aras dalam sektor ekonomi sesebuah negara boleh mengukur dan dapat menunjukkan prestasi sesuatu firma. PKS merupakan penyumbang terbesar dalam menjana pertumbuhan ekonomi sesebuah negara (Chee, 1986). Ini terbukti berdasarkan negara maju seperti Amerika Syarikat, laporan ekonomi tahunan mereka di antara 1990 hingga 2000 yang mana lebih dari 70% daripada KDNK dan lebih 80% peluang pekerjaan untuk rakyat mereka adalah sumbangan daripada PKS (Abdullah, 1997; Case, 1992). Di Malaysia, sumbangan kepada KDNK dan peluang pekerjaan adalah antara 40-50% sahaja dari tahun 1975 sehingga tahun 1994 (Abdullah, 1997; Mohamad, 2000). Statistik ini mewakili prestasi sumbangan KDNK keseluruhan sistem ekonomi di Malaysia. Sumbangan terbesar prestasi ekonomi adalah daripada sektor PKS bukan Bumiputera yang menyumbang melebihi 80% daripada jumlah KDNK antara tahun 1995 hingga tahun 1999 ([www.treasury.gov.my](http://www.treasury.gov.my)). PKS Bumiputera yang mewakili sebahagian besar dari semua PKS hanya menyumbangkan 19% antara tahun 1985 hingga tahun 1990 meningkat kepada 20.6% antara tahun 1991 hingga tahun 1995 dan kembali menurun kepada 19.1% antara tahun 1995 hingga 2000 ([www.treasury.gov.my](http://www.treasury.gov.my)).

Keadaan ini menunjukkan perbezaan prestasi yang amat ketara antara PKS Bukan Bumiputera dengan PKS Bumiputera. Sehubungan itu, kajian lanjut yang mendalam terhadap strategi keusahawanan dalam PKS Bumiputera dan hubungannya dengan

prestasi adalah penting bagi memastikan keseimbangan pembangunan ekonomi Malaysia antara semua kaum. PKS di Malaysia didefinisikan sebagai perniagaan yang mempunyai modal berbayar tidak melebihi RM2.5 juta dan jumlah pekerja tidak melebihi 150 orang yang diwakili oleh perniagaan jenis pengilangan, perdagangan dan perkhidmatan (SMIDEC, 2000). PKS juga merupakan perniagaan yang memberi pulangan perniagaan tidak melebihi RM25 juta (SMIDEC, 2003).

Prestasi perniagaan PKS juga dipengaruhi oleh faktor dalaman yang terdiri daripada ciri-ciri keusahawanan pada diri usahawan dan firma yang terlibat (Mohd. Khairuddin; 2002) merangkumi ciri-ciri peribadi, faktor sosiologi dan faktor demografi. Ketiga-tiga faktor ini mempengaruhi prestasi firma secara langsung atau tidak langsung bergantung kepada kebijaksanaan firma mengurus faktor-faktor tersebut. Hal yang sama turut ditekankan oleh Yep Putih (1985) yang menjelaskan bahawa secara umumnya cabaran yang harus dilalui oleh firma dalam menguruskan prestasi perniagaan terbahagi kepada diri, keluarga dan persekitaran. Manakala menurut Mohd Asri *et.al* (2000), faktor kejayaan firma menjana prestasi perniagaan yang baik dipengaruhi oleh faktor dalaman ataupun luaran individu itu sendiri.

Secara umumnya antara faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi perniagaan firma yang sering dikaji oleh kajian yang terdahulu menunjukkan bahawa teori kontigensi sering dijadikan sebagai teori asas dalam kajian mereka (Davis, 2007; Lumpkin & Dess, 1996). Jadual berikut adalah ringkasan kajian-kajian lepas yang berkaitan dengan pengaruh teori kontigensi ke atas prestasi perniagaan.

## Jadual 2.2

*Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi perniagaan berdasarkan kepada teori kontigensi oleh pengkaji-pengkaji lepas*

<b>Bil.</b>	<b>Faktor Mempengaruhi Prestasi Perniagaan</b>	<b>Pengkaji Terlibat</b>
1.	Orientasi Keusahawanan	Lumpkin (1996), Lumpkin & Dess (1996), Lumpkin & Dess (2001), Raunch et.al (2009) , Colvin & Slevin (1989; 1991), Haiyang (2001), Tan & Tan (2005), Davis (2007), Kreiser (2002a, 2002b), Kreiser (2004), Luo (1999)
2.	Strategi	Woo & Cooper (1981), Sandberg & Hofer (1987), Naman & Slevin (1993), Venkatraman (1989), Gupta & Govindarajan (1984), Miller (1988)
3.	Budaya Organisasi	Lumpkin & Dess (1996), Chadwick (1998), Zahra (1993), Stuart & Abetti (1987), Stevenson & Gumpert (1985), Kanter, Burgelman (1984), Slevin & Colvin (1990), Burgelman & Sayles (1986)
4.	Sumber-Sumber Firma	Stevenson & Gumpert (1985), Birley (1985), Ostgaard & Birley (1994), Ramachandran & Ramnarayan (1993), Romanelli (1987)
5.	Proses Pembuatan Keputusan	Burgelman (1983), Jennings & Lumpkin (1989), Miller & Friesen (1982), Schafer (1990)
6.	Struktur Organisasi	Slevin & Colvin (1990), Jennings & Lumpkin (1989), Miller (1983; 1987), Bahrami & Evans (1987), Sandberg & Hofer (1987), Naman & Slevin (1993),
7.	Ciri-Ciri Pasukan Pengurusan Atasan	Begley & Boyd (1987), Cooper & Dunkelberg (1886), Eisenhardt & Schoonhoven (1990), MacMillan, Zemmann & Subbanarasimha (1987)
8.	Persekitaran Luar	Colvin & Slevin (1989; 1991), Haiyang (2001), Tan & Tan (2005), Miller & Friesen (1978; 1983) Miller (1983), Davis (2007), Karagozoglu & Brown (1988), Khandawalla (1987), Zahra (1993), Zahra & Covin (1995), Amran Awang (2006)

### 2.5 Orientasi Keusahawanan dan Prestasi Perniagaan

Orientasi keusahawanan ialah pembolehubah yang mengandungi lima dimensi iaitu autonomi, berinovatif, proaktif, mengambil risiko, dan berdaya saing agresif yang berhubung secara langsung dengan prestasi dan kelebihan persaingan (Dess *et al.*, 2005; Lumpkin & Dess, 1996). Barney (1991) memberi kesimpulan berkaitan prestasi

dan kelebihan persaingan adalah berpunca daripada penggabungan sumber yang mencakupi empat syarat iaitu bernilai, nadir, sukar untuk ditiru, dan sukar untuk diganti. Oleh itu kelebihan persaingan sebuah firma dapat dipertahankan apabila usahawan dan kakitangannya bersikap inovatif, proaktif, mengambil risiko, berdaya saing agresif dan berautonomi selaras dengan sumber lain yang terdapat dalam firma (Lumpkin & Dess, 2001).

Orientasi keusahawanan adalah sebahagian keupayaan firma yang terhasil daripada gabungan yang kompleks di antara dua jenis asas sumber iaitu sumber nyata dan sumber tidak nyata (Hitt *et al.*, 2003). Menurut Dollinger (1995), asas sumber terbahagi kepada empat jenis iaitu sumber fizikal, sumber manusia, teknologi, organisasi dan reputasi. Sumber nyata terdiri daripada sumber fizikal dan teknologi seperti lokasi perniagaan, bangunan kilang, peralatan, bahan tenaga, bahan mentah, formula, lesen, hakmilik paten dan seumpamanya. Manakala sumber tidak nyata terdiri daripada latihan, pengetahuan serta pengalaman yang dimiliki oleh pekerja. Seterusnya struktur organisasi, rutin dan sistem adalah daripada sumber organisasi, dan imej korporat seperti inovatif, proaktif, pengurusan berkualiti adalah daripada sumber reputasi (Dollinger, 2003; Hall, 1993).

Bagi mencapai prestasi yang lebih tinggi, keupayaan dalam suatu tempoh masa dipengaruhi oleh ciri-ciri persekitaran perniagaan seiring dengan kelebihan daya saing (Barney, 1991; Hitt *et al.*, 2003; Miles & Snow, 1978; Venkatraman & Prescott, 1990; Wernerfelt, 1984). Prestasi firma dipengaruhi dimensi orientasi keusahawanan secara berbeza-beza (Kreiser *et al.*, 2002a; Lumpkin dan Dess, 1996). Kajian Kreiser *et al.* (2002a) mendapati sikap inovatif yang tinggi menunjukkan perkaitan positif dengan

pertumbuhan jualan, begitu juga sikap proaktif menunjukkan perkaitan positif dengan pertumbuhan jualan, tahap jualan dan untung kasar. Ironi, sikap mengambil risiko telah menunjukkan bentuk perhubungan lengkung linear dengan tahap jualan dan pertumbuhan jualan (Begley & Boyd, 1987; Kreiser *et al.*, 2002a, 2002b). Ini menunjukkan sikap mengambil risiko adalah positif pada peringkat rendah. Namun apabila sikap mengambil risiko semakin tinggi, hubungannya dengan prestasi perniagaan menjadi negatif (Begley & Boyd, 1987).

Jadual 2.3

*Ringkasan Sorotan Karya Hubungan Antara Orientasi Keusahawanan dengan Prestasi*

Bil. Sampel	PTB	PB	Penemuan	Pengkaji
50	Inovasi	Pertumbuhan jualan	Sig. (+)	Miller (1983)
	Proaktif	Pulangan ekuiti	Sig. (+)	
239	Ambil risiko	Pertumbuhan	Sig. (-)	Begley dan Boyd (1987)
	Ambil risiko	ROA	Tidak sig.	
143	Daya saing	Kecairan	Sig. (-)	Covin dan Covin (1990)
	Daya saing	Prestasi kewangan	Tidak sig.	
237	OK	Pertumbuhan pekerja	Sig. (+)	Brown dan Kirchoff (1997)
	OK	Pertumbuhan jualan	Tidak sig.	
52	Proaktif	Keseluruhan prestasi	Sig. (+)	Lumpkin dan Dess (1997)
	Proaktif	Pertumbuhan jualan	Sig. (+)	
	Daya saing	Keuntungan	Sig. (+)	Lumpkin dan Dess (1997)
	Daya saing	Kekuatan kewangan	Tidak sig.	
	OK	Keseluruhan prestasi	Sig. (+)	Lumpkin dan Dess (1997)
	OK	Pertumbuhan jualan	Sig. (-)	
	OK	Keuntungan	Sig. (+)	Lumpkin dan Dess (1997)
	OK	Kekuatan kewangan	Sig. (+)	
413	Inovatif	Pertumbuhan firma	Sig. (+)	Wilklund (1998b)
	Inovatif	Pertumbuhan firma	Sig. (+)	
132	Proaktif	Keuntungan	Sig. (+)	Wilklund (1999)
	Proaktif	Keuntungan	Sig. (+)	
63	Ambil risiko	Pasaran	Tidak sig.	Luo (1999)
	Ambil risiko	Pasaran	Sig. (+)	
	Proaktif	Pertumbuhan jualan	Sig. (+)	Luo (1999)
	Proaktif	Pertumbuhan jualan	Tidak sig.	
321	Ambil risiko	Pulangan jualan	Sig. (+)	Lumpkin dan Dess (2001)
	Ambil risiko	Pulangan jualan	Sig. (+)	
	Daya saing	Keuntungan	Tidak sig.	Lumpkin dan Dess (2001)
	Daya saing	Keuntungan	Tidak sig.	
	Proaktif	Keuntungan	Sig. (+)	Lumpkin dan Dess (2001)

### 2.3 (sambungan)

Bil. Sampel	PTB	PB	Penemuan	Pengkaji
1671	Inovasi	Tahap jualan	Tidak sig.	Kreiser et al. (2002a)
	Proaktif		Sig. (-)	
	Ambil risiko		Sig. (+)	
79	Inovasi	Pertumbuhan jualan	Sig. (+)	
	Proaktif		Sig. (+)	
	Ambill risiko		Sig. (+)	
79	Inovasi	Untung kasar	Tidak sig.	Lindsay (2003)
	Proaktif		Sig. (-)	
	Ambill risiko		Tidak sig.	
79	Inovasi	Prestasi subjektif	Sig. (-)	
	Proaktif		Sig. (-)	
79	Ambill risiko	Prestasi objektif	Sig. (-)	

Nota Jadual: PTB = Pemboleh ubah tidak bersandar, PB = Pemboleh ubah bersandar, OK = Orientasi keusahawanan, Sig. (+) = Pekali beta positif, Sig. (-) = Pekali beta negatif, Tidak sig. = Tidak signifikan.

Sumber : *Orientasi keusahawanan firma dan prestasi Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) Bumiputera: Kajian impak penyederhana beberapa faktor persekitaran yang ditanggap*, Amran Awang. (2006).

Terdapat kepelbagaian dalam menentukan pengaruh setiap dimensi orientasi keusahawanan terhadap prestasi firma. Sesetengah pengkaji mendapati hubungkait yang kuat sepertimana kajian Wilklund (1998a). Namun begitu, kajian oleh Brown dan Kirchoff (1997) menunjukkan hubungkait yang lemah. Kajian Begley dan Boyd (1991) mendapati hubungkait yang negatif. Selanjutnya, setiap dimensi orientasi keusahawanan secara berasingan juga berhubung dengan prestasi yang berbeza seperti yang ditemui oleh Kreiser *et al.* (2002a) dan Lindsay (2003). Kurang kajian berkaitan PKS di Malaysia, kerana hanya sedikit sahaja pengkaji yang mengkaji dimensi orientasi keusahawanan. Hashim (2003, 2004) yang mengkaji dimensi inovatif dan Sim dan Yap (1997, 2000) yang mengkaji dimensi proaktif. Manakala beberapa kajian lain menyiasat faktor strategi secara umum seperti dalam kajian oleh Sulaiman (1993), Mohd Jan (1996), dan Abu Bakar *et al.* (1997).

Firma yang menunjukkan tahap autonomi, inovatif, proaktif, daya saing agresif dan mengambil risiko yang tinggi merupakan firma yang mempunyai orientasi keusahawanan yang tinggi. Firma yang mempamerkan orientasi keusahawanan yang tinggi berupaya menghasilkan prestasi yang tinggi (Kreiser *et al.*, 2002a; Lumpkin & Dess, 2001; Miller, 1983). Firma yang melaksanakan strategi keusahawanan seharusnya menonjolkan semua atau beberapa dimensi orientasi keusahawanan, namun demikian firma mungkin menunjukkan kekuatan dalam dimensi orientasi keusahawanan yang berbeza-beza untuk menerangkan hubungkait dengan prestasi (Lumpkin & Dess, 2001; Lyon *et al.*, 2000). Oleh itu, bagi menentukan hubungan orientasi keusahawanan terutamanya faktor proaktif, inovasi dan pengambilan risiko ke atas prestasi perniagaan usahawan mikro, maka hipotesis yang dicadangkan adalah seperti berikut;

2.5.1 Orientasi keusahawanan berhubung secara signifikan positif ke atas prestasi perniagaan usahawan mikro Bumiputera di Kedah.

H1a: Proaktif berhubung secara signifikan positif ke atas prestasi perniagaan

H1b: Inovasi berhubung secara signifikan positif ke atas prestasi perniagaan

H1c: Pengambilan risiko berhubung secara signifikan positif ke atas prestasi perniagaan

## **2.6 Pengaruh Penyederhana Gaya Kepimpinan ke atas Orientasi Keusahawanan dengan Prestasi Perniagaan.**

Amran Awang (2006) menerusi kajiannya yang melihat hubungan antara orientasi keusahawanan dan prestasi PKS mencadangkan supaya satu kajian empirikal mengenai hubungan antara strategi orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan serta pengaruh pembolehubah penyederhana gaya kepimpinan perlu dijalankan. Sebagai respon, Shuhymee dan Abdullah (2013) telah menerbitkan kajian yang memfokuskan kepada menilai pengaruh pembolehubah penyederhana gaya kepimpinan transformational ke atas hubungan antara pembolehubah-pembolehubah orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan. Ini kerana, sebelumnya kajian lepas hanya menumpukan kepada hubungan antara orientasi keusahawanan serta prestasi perniagaan (Tarabishy 2006; Yang 2006) dan ada juga kajian yang hanya melihat jenis ciri-ciri kepimpinan, gelagat pemimpin dan situasi kepimpinan berkesan (Yulk & Van Fleet, 1992).

Walaupun begitu, belum terdapat kajian berkaitan dijalankan di Malaysia bagi memfokuskan gaya kepimpinan dalam kalangan usahawan mikro dilakukan. Kajian ini perlu memandangkan matlamat akhir pihak kerajaan adalah untuk melahirkan golongan usahawan berdaya maju menerusi bantuan yang berterusan berbentuk kewangan dan latihan keusahawanan (Rosli 2014). Bagi memastikan sektor usahawan mikro dapat terus bertahan dan seterusnya berkembang kepada sektor yang lebih luas (kecil dan sederhana), maka kajian hubungan orientasi keusahawanan dan prestasi perniagaan menerusi gaya kepimpinan amat perlu bagi meningkatkan daya tahan sektor ini dalam mengharungi dunia perniagaan (Cohen, 2004; Tarabishy *et al.* 2005).



Oleh itu, kepimpinan yang efektif penting dalam meningkatkan prestasi perniagaan (Yang, 2006; Nahavandi, 2002) selain usahawan mesti bijak mengaplikasikan gaya kepimpinan yang berkesan (Cunningham & Lischeron, 1991).

Bagi melihat hubungan gaya kepimpinan terhadap orientasi kepimpinan dan prestasi perniagaan ini, kaedah kontigensi atau penyederhana digunapakai bagi melihat perkaitan antara pembolehubah yang terlibat. Merujuk kepada pandangan Lumpkin dan Dess (2001), konsep penyesuaian atau *fit* adalah tergolong dalam kaedah penyederhana. Oleh itu, Venkatraman (1989) mengesyorkan bahawa impak pembolehubah tidak bersandar ke atas pembolehubah bersandar bergantung kepada tahap pembolehubah ketiga yang dipanggil penyederhana. Selaras dengan itu juga konsep elaborasi (Rosenberg, 1968) ataupun analisis elaborasi yang dicadangkan oleh Zikmund (2003) sesuai untuk menjelaskan hubungan langsung antara dua pembolehubah tersebut melalui interaksi pembolehubah penyederhana.

Justeru itu, teori kontingensi yang diutarakan oleh Lawrence dan Lorsch (1967) juga berkaitan dengan kajian ini. Oleh yang demikian, bagi mengenalpasti pengaruh gaya kepimpinan yang terdiri daripada transformational dan transaksional ke atas hubungan orientasi keusahawanan terutamanya faktor proaktif, inovasi dan pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan usahawan mikro, maka hipotesis yang dicadangkan adalah seperti berikut;

2.6.1 Pengaruh gaya kepemimpinan transformational terhadap hubungan orientasi keusahawanan ke atas prestasi perniagaan usahawan mikro Bumiputera di Kedah

H2a: Sikap proaktif berhubung dengan prestasi perniagaan disederhanakan oleh gaya kepemimpinan transformational secara signifikan

H2b: Sikap inovasi berhubung dengan prestasi perniagaan disederhanakan oleh gaya kepemimpinan transformational secara signifikan

H2c: Sikap mengambil risiko berhubung dengan prestasi perniagaan disederhanakan oleh gaya kepemimpinan transformational secara signifikan

2.6.2 Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap hubungan orientasi keusahawanan ke atas prestasi perniagaan usahawan mikro Bumiputera di Kedah

H3a: Sikap proaktif berhubung dengan prestasi perniagaan disederhanakan oleh gaya kepemimpinan transaksional secara signifikan

H3b: Sikap inovasi berhubung dengan prestasi perniagaan disederhanakan oleh gaya kepemimpinan transaksional secara signifikan

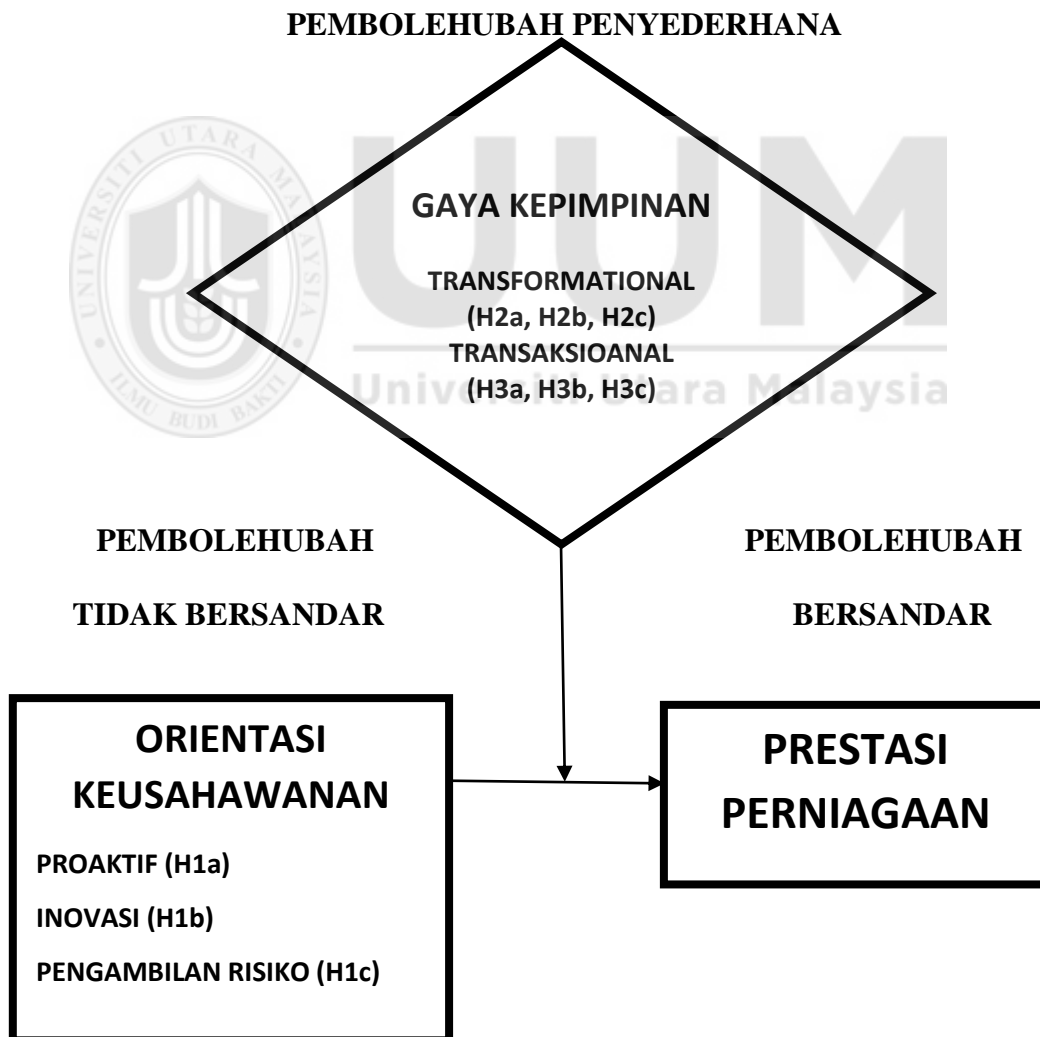
H3c: Sikap mengambil risiko berhubung dengan prestasi perniagaan disederhanakan oleh gaya kepemimpinan transaksional secara signifikan

## **2.7 Kerangka Penyelidikan**

Kajian ini menumpukan kepada kerangka penyelidikan konstruk orientasi keusahawanan yang digunakan bagi mengukur prestasi perniagaan usahawan mikro yang mana setiap dimensinya merupakan harta tidak nyata dalam bentuk sumber

ataupun keupayaan dalaman sesebuah firma (Alvarez & Barney, 2000; Andrew, 1980; Lumpkin & Dess, 1996; Wernerfelt, 1984). Model kajian ini juga berdasarkan kepada hubungan kontingensi (Lawrence & Lorsch, 1967; Venkatraman & Prescott, 1990) yang mana gaya kepimpinan merupakan pembolehubah yang bertindak sebagai kontingensi mempengaruhi hubungan orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan (Shuhymee, 2011; Shuhymee & Abdullah, 2013). Hasilnya kerangka penyelidikan adalah seperti yang dapat diperhatikan dibawah;

**Rajah 2.1: Kerangka Jadual**



Kerangka penyelidikan kajian ini seperti yang dilakarkan dalam Rajah 2.1 dibangunkan atas beberapa saranan kajian lepas yang melibatkan gaya kepimpinan sebagai pembolehubah penyederhana antara orientasi keusahawanan ke atas prestasi perniagaan (Shuhymee,2011). Oleh itu, teori kontingensi merupakan pembolehubah penyederhana dijangka dapat meningkatkan keupayaan keusahawanan bagi mencapai prestasi yang lebih tinggi (Khandwalla, 1987; Lawrence & Lorsch, 1967; Miller, *et al.*, 1988). Inovasi, proaktif, mengambil risiko, daya saing yang agresif dan autonomi merupakan keupayaan dan kompetensi yang seharusnya dimiliki PKS Bumiputera. Kelima-lima dimensi tersebut adalah sikap keusahawanan firma yang agak kabur dan sukar ditiru (Alvarez & Barney, 2000; Hitt *et al.*, 2003). Keupayaan ini juga merupakan gagasan sumber yang membentuk kompetensi yang perlu berpadanan dengan kehendak persekitaran sebagai peanduan firma ke arah kelebihan persaingan yang lestari (Andrew, 1980; Grant, 1996; Hitt & Ireland, 1985; Wernerfelt, 1984).

Mason (1939) dan Scherer (1970) telah mendapati hubungan antara beberapa kontingensi dengan asas sumber. Salah satu kontingensi yang dimaksudkan ialah seperti pembolehubah struktur organisasi dalam kajian oleh Chandler (1962) dan Hofer (1975) menemui struktur organisasi sebagai pembolehubah kontingensi yang dapat menerangkan perbezaan terhadap prestasi firma. Kajian ini telah menghasilkan beberapa penemuan berhubung dengan pembolehubah kontingensi lain termasuklah konsep kesamaan seperti dalam kajian oleh Porter (1980), kompetensi dalam kajian Hitt dan Ireland (1985) dan persekitaran dalam kajian oleh Lawrence dan Lorsch (1967) yang telah menerangkan perbezaan terhadap prestasi perniagaan. Pembolehubah gaya kepimpinan merupakan kontingensi yang boleh mempengaruhi

hubungan antara dimensi orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan yang lebih tinggi (Covin & Slevin, 1991; Miller *et al.*, 1988; Khandwalla, 1987).

## 2.8 Rumusan

Kajian literasi menjelaskan secara terperinci senario perkembangan keusahawanan PKS Bumiputera di Malaysia serta penemuan pengkaji berdasarkan kajian lepas dalam bidang keusahawanan, orientasi keusahawanan, gaya kepimpinan dan prestasi perniagaan. Terdapat beberapa model yang dirujuk untuk membantu memahami model kajian ini. Di antara model tersebut adalah terdiri daripada model tahap pembangunan keusahawanan Salleh (2005), model keusahawanan tahap firma Covin dan Slevin (1991) dan model orientasi keusahawanan Lumpkin dan Dess (1996). Kajian mendalam mengenai strategi pembangunan keusahawanan mengikut tahap perkembangan PKS Bumiputera di Malaysia dilihat masih lagi terpinggir dan tidak mendapat perhatian yang cukup ke arah usaha memperkasakanya.

Kajian literasi mempamerkan jurang perbezaan hubungkait langsung antara pembolehubah orientasi keusahawanan dengan prestasi PKS Bumiputera. Soalan dan objektif kajian dirangka berdasarkan masalah yang dikenalpasti di Malaysia dengan merujuk kepada laporan Rancangan Malaysia Ke-sebelas (RMK11) ([www.epu.gov.my](http://www.epu.gov.my)). Laporan tersebut menunjukkan perbezaan yang ketara dalam prestasi pemilikan ekuiti kaum Bumiputera yang kurang daripada 19% berbanding dengan kaum Bukan Bumiputera serta syarikat asing yang memiliki lebih daripada 80% ekuiti. Justeru itu, Hashim (2000a), Mohamad (2000) dan Abdullah (1997) menggariskan beberapa cadangan untuk mengimbangkan kedudukan ini yang mana

cadangan supaya strategi keusahawanan diperkemaskan untuk membangunkan PKS Bumiputera.

Sebanyak sembilan hipotesis telah dibentuk berdasarkan pembolehubah yang dikenalpasti terdiri daripada tiga pembolehubah tidak bersandar, dua pembolehubah penyederhana dan pembolehubah bersandar. Tiga pecahan hipotesis dinyatakan sebagai hubungan secara langsung di antara setiap orientasi keusahawanan iaitu sikap proaktif, inovasi dan pengambilan risiko dengan prestasi perusahaan usahawan mikro dan enam pecahan hipotesis pengaruh penyederhana gaya kepimpinan iaitu transformasional dan transaksional ke atas hubungan antara tiga pembolehubah tidak bersandar sikap proaktif, inovasi dan pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan usahawan mikro.



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

## **BAB 3**

### **METODOLOGI KAJIAN**

#### **3.1 Pengenalan**

Kajian ini dijalankan bagi melihat hubungan antara pembolehubah – pembolehubah tidak bersandar yang merangkumi orientasi keusahawanan (proaktif, inovatif dan pengambilan risiko) dengan pembolehubah bersandar iaitu prestasi peniagaan usahawan mikro di negeri Kedah. Disamping itu, pembolehubah kontigensi/penyederhana juga diuji dalam kerangka kajian yang terdiri dari gaya kepimpinan transformational dan transaksional bagi mengkaji sejauhmana pembolehubah ini mempengaruhi kedua-dua pembolehubah (bersandar dan tidak bersandar) tadi. Oleh itu, bahagian pertama bab ini memperincikan berkenaan reka bentuk kajian diikuti dengan proses persampelan, strategi pengumpulan data, instrumen pengukuran, analisis kebolehpercayaan dan kesahihan instrumen, analisis data serta diakhiri dengan rumusan.

#### **3.2 Reka Bentuk Kajian**

Dalam kaedah kajian yang digunakan dalam penyelidikan ini, pengkaji menumpukan pada kajian kuantitatif dengan menggunakan gabungan kaedah penyelidikan deskriptif dan analisis dalam mengukur prestasi perniagaan mikro usahawan Bumiputera di Kedah. Statistik deskriptif merupakan kaedah yang digunakan oleh pengkaji untuk menyusun dan membuat interpretasi terhadap data

mentah (Malim & Birch, 2001) yang terdiri daripada beberapa bahagian soal selidik yang diajukan terus kepada sampel/sasaran kajian. Dengan menggunakan teknik ini, nilai kekerapan, peratusan, min dan sisihan piawai dapat dihuraikan daripada data sampel yang dikumpul. Kajian secara deskriptif dilihat sebagai bersesuaian kerana menumpukan kepada ciri-ciri populasi yang dikaji atau untuk melihat sesuatu fenomena kajian (Zikmund.,2000). Oleh kerana kajian ini adalah bertujuan untuk menjelas dan meramal sifat hubungan dan menguji teori sedia ada, maka kaedah kajian secara kuantitatif dilihat sebagai bersesuaian (Leedy & Ormrod., 2005). Selain itu, reka bentuk kajian secara keratan rentas (*cross-sectional*) juga dilakukan dalam usaha mengumpul data di lapangan hanya dengan sekali edaran sahaja. Ini bagi menjamin tempoh masa yang lebih singkat dan memenuhi objektif kajian selain memberi lebih banyak faedah kepada pengkaji. Kaedah ini telah pun teruji dengan beberapa kajian lepas seperti Lumpkin dan Dess (2001), Weaver, Dickson dan Gibson (2002), Kreiser *et al.* (2002) dan pengkaji-pengkaji lain yang turut menggunakan kaedah yang sama. Manakala analisis regresi berbilang digunakan untuk melihat faktor yang mempengaruhi prestasi perniagaan usahawan mikro di Kedah merangkumi pulangan jualan, modal dan harta.

### **3.3 Populasi Kajian**

Senarai data perniagaan mikro yang merupakan populasi bagi kajian ini adalah terdiri daripada usahawan mikro yang membuat pinjaman perniagaan daripada beberapa agensi kerajaan yang terdiri daripada Perbadanan Kemajuan Negeri Kedah (PKNK), Majlis Amanah Rakyat (MARA) ibu pejabat negeri Kedah, TEKUN Nasional cawangan Alor Setar Kedah, SME Corps. cawangan Kedah dan Amanah Ikhitar



Malaysia (AIM) cawangan Kedah secara berkelompok di beberapa pusat Sahabat AIM selain usahawan Lembaga Kemajuan Pertanian Muda (MADA) yang berdaftar dengan unit Unit Bimbingan Usahawan Kedah (UBUK) dan Perbadanan Kemajuan Negeri Kedah (PKNK). Maklumat berkaitan usahawan terlibat diperoleh menerusi bantuan UBUK dan PKNK yang membekalkan data terkini keseluruhan usahawan kategori mikro yang masih bergiat aktif sekitar negeri Kedah. Jumlah keseluruhan populasi kajian berdasarkan informasi dari PKNK ini meliputi seramai 2466 usahawan dari seluruh daerah sekitar negeri Kedah.

### **3.4 Sampel Kajian**

Sampel merupakan wakil atau subset daripada populasi yang dikaji (Cavana *et al.* 2001). Berdasarkan kajian lepas yang dilakukan oleh pengkaji seperti Shuhymee Ahmad (2011) menerusi jadual penentuan saiz sampel yang dihasilkan oleh Krejcie dan Morgan (1970) menerusi kajian mereka dalam “*Determining Sample Size for Research Activities: Educational and Psychological Measurement*” (Cavana *et al.* 2001), maka sampel saiz bagi populasi khusus usahawan mikro di Kedah dari sejumlah 908 bagi kajian ini adalah 269 responden. Pengkaji merujuk kepada senarai peserta yang mendapatkan bantuan kewangan dan bukan kewangan menerusi data yang diperolehi terutamanya daripada UBUK dan PKNK (merangkumi agensi-agensi seperti Amanah Ikhtiar, MADA dan usahawan dibawah bimbingan PKNK sendiri) yang lebih menumpukan kepada pembangunan usahawan kategori mikro. Ini sesuai dijadikan sebagai bahan kajian kerana memenuhi semua ciri-ciri yang dikehendaki selain tidak terikat dengan syarat-syarat fizikal (penyediaan ramalan perniagaan,

laporan kewangan tahunan, premis kekal dan sebagainya) pinjaman dari badan-badan pinjaman usahawan yang berwajib.

### **3.5 Kaedah Persampelan**

Dalam menentukan sampel kajian, pengkaji memutuskan untuk menuruti saranan Leedy & Ormrod (2005) di mana kaedah persampelan kebarangkalian digunakan kerana populasi kajian mempunyai peluang yang sama untuk dipilih sebagai responden selain sampel perlu memenuhi tujuan yang lebih luas dan menyeluruh (Cavana *et.al.*,2001). Bagi mengelak daripada berlakunya bias dalam pemilihan sampel sebagai responden kajian, pengkaji menggunakan teknik persampelan rawak mudah (Salkind, 2003) berdasarkan jumlah populasi yang dianggap mempunyai ciri-ciri hampir sama (Leedy & Ormrod, 2005). Ini bersesuaian dengan objektif kajian ini yang bertujuan menjalankan kajian khusus ke atas usahawan kategori mikro di Kedah dalam kalangan kaum Bumiputera. Oleh itu, pemilihan sampel dilakukan secara rawak dengan menggunakan perisian Microsof Excel 2013.

### **3.6 Strategi Kutipan Data**

Kaedah untuk mengumpul data menerusi soal selidik dilakukan melalui edaran terus kepada kumpulan sasar/sampel kajian ini. Antaranya ialah pengkaji menghantar secara terus ke premis-premis dan kediaman usahawan yang mudah diakses. Selain itu, walaupun kos yang agak tinggi dan peluang maklum balas yang dijangka lebih rendah, edaran menerusi pos ke alamat yang berkaitan yang sukar diakses oleh pengkaji turut dilakukan. Pendekatan ini dipelopori oleh beberapa pengkaji lain seperti Sany Sanuri

(2007), Cavana *et al.* (2001) serta Chadwick, Bahr dan Albrecht (1984). Set soalan dihantar dan dipos ini juga dilengkapi dengan surat iringan berkaitan tujuan kajian, serta informasi tempoh untuk menjawab dan menghantar semula/serahan kepada pengkaji atau alamat pengkaji. Ini kerana bagi kaedah pos, setem dan sampul balas disediakan kepada responden. Bagi memastikan semua borang berkaitan dapat dipulangkan semula kepada pengkaji, panggilan telefon dilakukan kepada responden untuk mengingatkan mengenai tempoh masa kutipan semula.

### **3.7 Instrumen Pengukuran**

Kajian ini merangkumi 54 item yang dibahagikan kepada, bahagian B sebanyak 14 item yang mengenalpasti respon mengenai orientasi keusahawanan sebagai pembolehubah tidak bersandar, bahagian C sebanyak 32 soalan berkaitan gaya kepimpinan sebagai pembolehubah penyederhana dan bahagian D sebanyak 8 soalan mengenai prestasi perniagaan usahawan mikro Bumiputera yang terlibat yang merupakan pembolehubah bersandar bagi kajian ini. Bahagian A adalah item-item berkaitan latar belakang responden dan perniagaan masing-masing sebanyak 18 soalan. Pengkaji menggunakan item-item ini menerusi kajian yang telah dijalankan oleh Shuhymee Ahmad (2011) yang mengkaji prestasi perniagaan berdasarkan orientasi keusahawanan dan pembolehubah penyederhana yang merupakan gaya kepimpinan terhadap prestasi perniagaan usahawan kecil dan sederhana. Semua item ini telah teruji dengan analisis kebolehpercayaan dan kesahihan instrumen yang meliputi pra uji dan kajian rintis, bias maklum balas, ujian normaliti, lineariti dan multikolineariti. Soal selidik ini telah teruji penggunaan laras bahasanya melalui adaptasi soal selidik kajian Shuhymee Ahmad (2011) yang telah menjalankan

translasi/penterjemahan yang dilakukan oleh badan profesional iaitu penterjemah Mahkamah Majistret Jitra, Kedah.

Pengkaji terdahulu, Shuhymee Ahmad (2011) telah melakukan ujian kebolehpercayaan dan kesahihan ke atas 32 borang soal selidik yang telah dijalankan kajian rintis dan jumlah ini mencukupi untuk menghasilkan analisis yang sahih kerana kajian lalu mendapati jumlah subjek antara 25 hingga 100 adalah memadai (Emory & Cooper, 1991). Instrumen-instrumen ini juga dibina berasaskan kepada penelitian literatur kajian-kajian lepas dan mendapat kesahan yang tinggi. Hasil keputusan dari 32 soal selidik yang menjalani kajian rintis ini menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* dengan keputusan antara 0.702 hingga 0.874. Oleh itu hasil analisis tersebut adalah seperti yang dipaparkan oleh Shuhymee Ahmad (2011) dalam kajian beliau seperti dibawah;

Jadual 3.1  
Nilai Cronbach Alpha

<b>Pemboleh Ubah</b>	<b>Jumlah Item</b>	<b>Nilai Cronbach Alpha</b>
Orientasi Keusahawanan		
i. Proaktif	4	0.704
ii. Inovatif	5	0.702
iii. Pengambilan Risiko	5	0.717
Gaya Kepimpinan		
i. Transformational	20	0.885
ii. Transaksional	21	0.813
Prestasi Perniagaan	8	0.874

Rentetan dari kajian beliau, pengkaji turut menjalankan analisis Cronbach Alpha selain melakukan analisis kolerasi dan analisis regresi berganda bagi mengenalpasti hubungan antara pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar khusus

untuk kajian ini. Ini berdasarkan kepada keupayaan analisis kolerasi bagi mengenalpasti kekuatan dan arah hubungan yang linear antara dua pembolehubah manakala analisis regresi berganda digunakan untuk menganalisis hubungan pembolehubah bersandar dengan beberapa pembolehubah tidak bersandar (Pallant, 2007). Selain itu, analisis regresi berhierarki dijalankan bagi melihat pengaruh pembolehubah penyederhana terhadap hubungan antara pembolehubah bersandar dan tidak bersandar (Shuhymee Ahmad, 2011). Analisis regresi berhierarki merupakan teknik yang bersesuaian untuk mengenalpasti pembolehubah-pembolehubah penyederhana (Baron & Kenny, 1986; Lumpkin (1996), Frazier *et al.* 2004).

### **3.7.1 Instrumen Pembolehubah Tidak Bersandar – Orientasi Keusahawanan**

Instrumen ini mula dibangunkan oleh Khandwalla (1977) dan diadaptasi oleh Miller (1983) dengan membangunkan semula skala pengukuran orientasi keusahawanan yang mengandungi lapan item untuk mengukur kecenderungan firma terhadap proaktif, inovasi dan pengambilan risiko. Namun dengan usaha mengemaskini dan menambah baik skala tersebut kepada sembilan item, Colvin dan Selvin (1989) menerbitkan versi instrumen bagi mengukur strategi keusahawanan di peringkat firma. Ini dibuktikan dengan kajian yang dilakukan oleh Merz *et al* (1990), Zahra, Jennings dan Kuratko (1999). Soal selidik ini merangkumi 14 item yang menggunakan format Likert 1 hingga 7 (adaptasi dari pengubah suaian skala yang diperkenalkan oleh Shuhymee Ahmad (2011) terdiri daripada;

3.7.1.1 Proaktif – terdiri daripada empat item iaitu nombor 11 dan 12 yang dibangunkan oleh Colvin dan Selvin (1986) berkaitan kecenderungan firma untuk memimpin berbanding sebagai pengikut dalam urusan prosedur, teknologi dan produk baru serta pasaran. Item no 10 menumpukan kepada keupayaan firma menyesuaikan diri dengan pesaing dan bersifat mengalahkan rival berbeza dari soalan item 6 yang melihat kecenderungan usahawan untuk bersaing disamping memperkenalkan idea atau produk baru.

3.7.1.2 Inovasi – terdiri daripada lima item iaitu 1, dan 8 yang dibangunkan oleh Miller & Friesen (1982) dan diubah suai oleh Colvin & Selvin (1989) manakala soalan 2 dan 4 dibangunkan oleh Lumpkin (1996). Semua item ini menguji sejauh mana responden dan firma mereka memberi penekanan kepada pembangunan dan penyelidikan (R&D) contohnya item no.1 mengenai penerapan teknologi dan inovasi dalam perniagaan, item no.2 berkaitan sokongan usahawan terhadap eksperimen untuk menyelesaikan masalah, item no.4 untuk melihat kebolehan merekabentuk prosuder dan kaedah pengeluaran, dalam item no.8 melihat barisan produk baru dalam pasaran dan item soalan no.9 berkenaan kadar perubahan produk dalam tempoh tiga tahun.

3.7.1.3 Pengambilan Risiko – terdiri dari lima item, no.3 dan no.5 yang dibangunkan oleh Lumpkin (1996) untuk mengkaji keberanian firma/usahawan dalam memperuntukan sumber untuk menyelesaikan masalah dan kepantasan merebut peluang. Item no.7 dibangunkan oleh Khandwalla (1977) diubah suai oleh Miller & Friesen (1982) dan diadaptasi oleh Covin & Selvin (1989) yang menyentuh kecenderungan firma terhadap projek berisiko tinggi. Manakala item no.13 yang juga dibangunkan oleh Miller & Friesen (1982) kemudiannya dibahsuai oleh Covin &

Selvin (1989) dan no.14 yang dibangun oleh Covin & Selvin (1989) untuk melihat sama ada tindakan berani berbanding tindakan berhati-hati yang diamalkan oleh firma/usahawan untuk mencapai objektif.

### **3.7.2 Instrumen Pemboleh Ubah Penyederhana - Gaya Kepimpinan**

Untuk mengukur pembolehubah ini, pengkaji telah menggunakan Soal Selidik Kepimpinan Pelbagai Faktor (*Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ-5X*, 1995) edisi ketiga berdasarkan kajian yang telah dijalankan oleh Shuhymee Ahmad (2011) bagi mengukur pembolehubah gaya kepimpinan transformasional dan transaksional dalam kalangan usahawan. Konstruk pengukuran ini telah dibangun oleh Bass (1985) dan ditambah baik oleh Bass & Avalio (1995). Walaupun terdapat dua set pengukuran MLQ-5X yang merujuk kepada untuk dinilai oleh pengikut dan untuk dinilai oleh pemimpin sendiri, set soalan untuk kajian ini menumpukan kepada pemilik atau pengurus perniagaan yang bertindak sebagai pemimpin firma dan kunci utama kepada kejayaan firma tersebut (Zahra & Covin, 1995; Lumpkin & Dess, 1996; Kreiser *et al.* 2002). Ini berdasarkan kajian pengkaji terdahulu yang menyatakan tindakan berhubung pembuatan keputusan dan gelagat pemimpin seolah tindakan dan gelagat firma (Tarabishy, 2006; Yang, 2006).

Pengukuran ini berbentuk laporan sendiri (Shuhymee Ahmad, 2011) dan mengandungi 32 item yang menggunakan skala Likert 1 hingga 7 iaitu bagi skala terendah sebagai gelagat tidak konsisten dengan gaya kepimpinan, kepada skala tertinggi iaitu gelagat pemimpin konsisten dengan gaya kepimpinan (Bass & Avalio, 1995). Bagi mengukur gaya kepimpinan tranformasional, 20 soalan terdiri daripada pengaruh keunggulan (8

item), motivasi inspirasi (4 item), stimulasi intelektual (4 item) dan pertimbangan individu (4 item) diajukan kepada responden. Baki 12 soalan pula mengukur gaya kepimpinan transaksional melibatkan 3 dimensi iaitu ganjaran kontigensi (4 item), pengecualian aktif (4 item) dan pengecualian pasif (4 item). Item bagi no.17, 24, 29 dan 32 yang mengukur pengecualian pasif adalah berbentuk pernyataan negatif (reverse code) namun menurut Shuhymee Ahmad (2011) bentuk soalan dikekalkan bagi memastikan maksud sebenar pernyataan terpelihara (Klinsontorn, 2005).

### **3.7.3 Instrumen Pembolehkan Bersandar – Prestasi Perniagaan**

Bagi mengukur prestasi perniagaan, pengkaji melihat kepada pertumbuhan serta pulangan jualan (untung-rugi), modal dan harta (aset dan pelaburan) sebagai “*prestasi keseluruhan*” bertujuan untuk memeriksa dan mengesahkan item-item prestasi perniagaan (Shuhymee Ahmad, 2011; Lumpkin & Dess, 1996). Ini kerana, walaupun prestasi perniagaan merupakan konstruk multidimensi (Wiklund & Shepherd, 2005; Walker & Ruekert, 1987), masih belum ada persetujuan bagi pengukuran yang sesuai untuk mengukur prestasi perniagaan. Oleh itu, Wiklund (1999) mencadangkan pengukuran pertumbuhan dan prestasi kewangan sebagai kayu ukur prestasi firma yang terlibat.

Dengan menggunakan teknik melapor sendiri (*self-report*) seperti yang telah diamalkan oleh pengkaji-pengkaji terdahulu (Yang, 2006; Lumpkin & Dess (1996); Gupta & Gofindarajan, 1984; Dess & Robinson 1984), teknik berbentuk subjektif digunakan kerana ia boleh dipercayai (Dess *et al.* 1997) Schulze *et al.* 2001; Knight, 2000) kerana kebanyakan perniagaan usahawan ini merupakan perniagaan berbentuk



swasta dan tidak mempunyai tanggungjawab undang-undang untuk memberi maklumat untuk rujukan awam selain kesukaran mendapatkan maklum balas prestasi perniagaan secara objektif. Ini dibuktikan dengan kajian Abdul Rahim (2007) yang membuktikan separuh daripada jumlah responden dalam kajian beliau memberi maklumbalas prestasi jualan yang sama bagi tiga tahun berturut-turut, yang bermakna tidak mencatatkan sebarang keuntungan.

Oleh itu, kajian ini menggunakan item-item yang telah dibangunkan oleh Shuhymee Ahmad (2011) dengan menggunakan skala Likert bermula no.1 (sangat rendah) hingga no.7 (sangat tinggi) dengan sekala no.4 sebagai skala sederhana dalam prestasi perniagaan. Berdasarkan saranan Covin, Selvin, Heeley (2001) dan Shuhymee Ahmad (2011), purata rekod tiga tahun boleh digunapakai sebagai pengukuran prestasi kerana mengurangkan pengaruh variasi keputusan tahunan kewangan selain memadai untuk menggambarkan kedudukan semasa prestasi kewangan sesebuah perniagaan (Santos, 2004; Lumpkin, 1996).

### **3.8 Analisis Kebolehpercayaan dan Kesahihan Instrumen**

#### **3.8.1 Pra Ujian dan Kajian Rintis**

Semua pembolehubah-pembolehubah dalam kajian ini telah dijalankan ujian kebolehpercayaan dan ujian kesahihan yang terdiri daripada kajian rintis 32 sampel dan kemudiannya diikuti dengan analisis ke atas sampel penuh. Kajian rintis 32 sampel adalah langkah awal bagi melihat kebolehpercayaan dan kesahihan instrument sebelum digunakan dalam kajian sebenar yang kemudiannya diedarkan secara meluas kepada responden yang menjadi sasaran kajian ini. Menurut Emory dan Cooper

(1991), julat antara 25 hingga 100 jumlah subjek adalah memadai untuk memberi gambaran kebolehpercayaan dan kesahihan instrumens, oleh itu sejumlah 32 soal selidik diedarkan kepada responden yang terlibat secara langsung dengan bidang keusahawanan mikro. Cavana *et.al* (2001) menyarankan bahawa alat pengukuran kebolehpercayaan yang sering digunakan ialah kaedah pengukuran konsistensi dalaman (internal consistency) dengan menggunakan koefiesion Crobach Alpha kerana ia juga dijangka dapat memberi petunjuk yang baik. Pallant (2007) dan Cavana *et al.* (2001) menjelaskan statistik Crobach Alpha ini mengambil kira nilai julat 0 hingga 1 di mana nilai kurang dari 0.6 dianggap sebagai lemah atau kurang memuaskan manakala nilai 0.7 dianggap sebagai boleh diterima dan melebihi 0.8 sebagai baik. Bagi mengukur kebolehpercayaan ke atas instrumen, analisis Crobach Alpha dijalankan terhadap semua pembolehubah yang berkaitan dengan kajian ini kerana analisis ini dapat memberi petunjuk yang baik bagi menentukan tahap kebolehpercayaan (Cavana *et al.* 2001). Hasil keputusan kajian rintis yang dijalankan ke atas 32 responden yang terlibat adalah seperti yang ditunjukkan di Jadual 3.2;

Jadual 3.2

*Nilai Cronbach Alpha bagi ujian kebolehpercayaan (n=32)*

<b>Pemboleh Ubah</b>	<b>Jumlah Item</b>	<b>Nilai Cronbach Alpha</b>
<b>Orientasi Keusahawanan</b>		
Inovasi	5	0.901
Proaktif	4	0.782
Pengambilan Risiko	5	0.755
<b>Gaya Kepimpinan</b>		
Transformational	20	0.930
Transaksional	12	0.883
<b>Prestasi Perniagaan</b>	8	0.865

Keputusan analisis kajian rintis di atas menunjukkan kesemua pembolehubah yang dikaji mempunyai nilai Cronbach Alpha yang melebihi yang ditetapkan. Bagi pembolehubah proaktif dan pengambilan risiko, nilai menunjukkan item-item yang terlibat adalah boleh diterima manakala bagi pembolehubah inovasi serta gaya kepimpinan transformational dan transaksional, nilai Cronbach Alpha adalah pada aras baik. Keputusan yang sama juga ditunjukkan dalam prestasi perniagaan. Merujuk kepada pengukuran *corrected item-total correlation*, terdapat item yang lemah dan sewajarnya digugurkan daripada kajian kerana nilainya yang kecil dan kurang daripada nilai 0.3 seperti yang dicadangkan oleh Pallant (2007). Soalan yang terlibat adalah item no. 5 yang menunjukkan nilai 0.282 yang merupakan konstruk soalan bagi pembolehubah pengambilan risiko. Namun, Pallant (2007) juga menjelaskan bahawa jika didapati nilai Cronbach Alpha bagi sesuatu pembolehubah adalah rendah (di bawah 0.7) maka mana-mana nilai bagi *corrected item-total correlation* wajar digugurkan sehingga nilai melebihi 0.7. Bagi kes kajian rintis ini, pengkaji berpuas hati dengan nilai Cronbach Alpha yang diperolehi oleh setiap pembolehubah yang dikaji dan tidak mengugurkan mana-mana item soalan bagi kajian sebenar lapangan.

### **3.9 Kajian Sebenar Lapangan**

Seterusnya kajian sebenar dilapangan dilakukan bagi mendapatkan maklum balas kebolehpercayaan instrumen dan membuat perbandingan dengan analisis Cronbach Alpha kajian rintis yang telah dijanlankan. Selain itu, analisis kebolehpercayaan ini juga melibatkan Ujian Maklum Balas (Paired Sample T-Test), normaliti, lineariti dan multikolineariti ke atas item-item pembolehubah yang terlibat dengan kajian ini. Oleh itu, kutipan semula data daripada tarikh serahan menerusi pos adalah selama 7 minggu;

bermula 10hb April 2016 hingga 15hb Mei 2016. Sebanyak 269 soal selidik telah diedarkan berdasarkan jumlah senarai usahawan mikro Bumiputera yang dibekalkan oleh pihak PKNK.

Namun begitu, kajian lepas menunjukkan maklum balas soal selidik yang menggunakan perkhidmatan pos adalah pada kadar yang rendah (Sany Sanuri, 2007). Oleh itu pengkaji telah mengambil langkah tambahan seperti yang disarankan oleh Shuhymee Ahmad (2011) dengan melampirkan bersama surat peringatan dan jadual pengembalian semua soal selidik dalam tempoh 2 minggu bagi memudahkan pihak responden mengambil tindakan susulan. Bagi memudahkan urusan responden terlibat, sebuah sampul dan setem 80 sen telah dibekalkan bersama selain daripada usaha pihak pengkaji yang menghubungi terus responden untuk mendapat maklum mengenai penerimaan soal selidik dan mengingatkan responden untuk memulangkan semula soal selidik dalam tempoh yang telah ditetapkan. Ini termasuklah menggunakan aplikasi mesej, whatsapp dan email (bagi responden yang mempunyai kemudahan perhubungan yang berkaitan).

### **3.9.1 Bias Maklum Balas**

Bagi mengenalpasti bias maklum balas dalam konstruk soal selidik yang dijalankan, pengkaji telah melakukan analisis maklum balas antara konstruk soal selidik kajian rintis dengan kajian sebenar lapangan. Kajian-kajian lalu menekankan analisis ini kerana kutipan data melalui pos menimbulkan bias maklum balas responden (Sany Sanuri, 2007; Armstrong & Overton, 1977) analisis ini juga bertujuan untuk membandingkan soal selidik yang diterima awal dengan yang lewat daripada

responden (Armstrong & Overton, 1977). Oleh itu, khusus untuk kajian ini, pengkaji menguji setiap pembolehubah kajian berdasarkan soal selidik yang didapati melalui kajian rintis dan kajian sebenar dilapangan. Pendekatan ujian T sampel berpasangan (*Paired Sample T-Test*) digunakan untuk mengesan perbezaan yang signifikan antara min sampel kajian rintis dengan min sampel kajian sebenar dilapangan. Hasil analisis yang dijalankan menunjukkan secara statistik bahawa ke semua pembolehubah kajian ini, iaitu orientasi keusahawanan, gaya kepimpinan, dan prestasi perniagaan adalah tidak signifikan pada nilai  $p > 0.05$ . Keputusan ini jelas menunjukkan bahawa tiada bias dalam maklum balas atau tiada perbezaan antara sampel kajian rintis dengan kajian sebenar di lapangan.

Jadual 3.3 :  
Ujian bias maklum balas (Ujian T Sampel Berpasangan)

PEMBOLEHUBAH	NILAI T	SIGNIFIKAN
<b>Orientasi Keusahawanan</b>		
i. <b>Inovasi</b>	.045	.807
ii. <b>Proaktif</b>	-.198	.277
iii. <b>Pengambilan Risiko</b>	-.074	.688
<b>Gaya Kepimpinan</b>		
i. <b>Transformational</b>	0.77	.676
ii. <b>Transaksional</b>	-.074	.687
<b>Prestasi Perniagaan</b>	-.246	.175

### 3.9.2 Analisis Cronbach Alpha Kajian Sebenar

Hasil kutipan data menerusi pengedaran soal selidik kepada responden yang dilakukan menggunakan teknik edaran berdasarkan maklumat yang diperolehi, sebanyak 98 set (36.4%) soal selidik telah diperolehi semula daripada 269 soal selidik yang berjaya diedarkan. Namun begitu, 81 set (82.6%) sahaja yang di analisis kerana 17 set (17.4%) yang lain ditolak kerana faktor-faktor seperti majoriti soalan tidak diisi dengan lengkap, jumlah muka surat yang tidak mencukupi setelah dipulang semula, selain soal selidik yang sukar dilihat akibat kecacatan dan kekotoran, soal selidik diisi oleh responden yang tidak berkelayakan seperti yang disyaratkan dalam surat lampiran, dan terdapat juga perniagaan responden yang telah melepasi pra-syarat definisi kategori usahawan mikro. Sampel dalam kajian ini hanya menumpukan kepada usahawan-usahawan Bumiputera kategori mikro yang masih aktif di sekitar negeri Kedah.

Jadual 3.4  
 Nilai Cronbach Alpha ( $n=81$ )

<b>Pemboleh Ubah</b>	<b>Jumlah Item</b>	<b>Nilai Alpha Kajian Rintis</b>	<b>Nilai Alpha Kajian Sebenar</b>
<b>Orientasi Keusahawanan</b>			
Inovasi	5	0.901	0.823
Proaktif	4	0.782	0.723
Pengambilan risiko	<b>5</b>	0.755	<b>0.694</b>
(selepas item di gugurkan)	<b>(4)</b>		<b>(0.790)</b>
<b>Gaya Kepimpinan</b>			
Transformational	20	0.930	0.909
Transaksional	12	0.883	0.835
<b>Prestasi Perniagaan</b>	8	0.865	0.783

Hasil analisis ini mendapati kesemua pembolehubah yang dikaji mempunyai nilai kebolehpercayaan yang lebih rendah berbanding kajian rintis yang dijalankan ke atas 32 sampel responden yang dipilih secara rawak mudah. Seperti mana yang terdapat dalam jadual di atas, bagi pembolehubah tidak bersandar orientasi keusahawanan, inovasi menunjukkan nilai Cronbach Alpha yang tertinggi iaitu 0.823, diikuti dengan proaktif dengan nilai 0.723 dan pengambilan risiko pada nilai 0.694. Manakala pembolehubah penyederhana Gaya Kepimpinan pula menunjukkan transformational mencatatkan nilai kebolehpercayaan 0.909 berbanding hanya 0.835 bagi transaksional. Nilai Cronbach Alpha bagi pembolehubah bersandar Prestasi Perniagaan pula adalah 0.783. Untuk merujuk kesahihan analisis ini, Pallant (2007) dan Cavana *et al.* (2001) menjelaskan bahawa statistik Cronbach Alpha yang mengambil kira julat 0 hingga 1, menetapkan bahawa nilai yang kurang dari 0.6 dianggap sebagai lemah, nilai melebihi 0.7 adalah boleh dipercayai manakala bagi nilai yang melebihi 0.8 dianggap sebagai baik (Shuhymee Ahmad, 2011). Oleh itu, berdasarkan analisis di atas, kajian ini tidak mengalami sebarang masalah dalam menyelenggarakan dapatan kajian untuk dijadikan sebagai bahan hasil kajian kecuali pembolehubah yang terlibat pengambilan risiko dengan nilai 0.694. Ini berdasarkan implikasi item no. 3 dan no. 5 dengan nilai *corrected item-total correlation* masing-masing pada nilai 0.219 dan 0.221. Namun begitu, hanya item no.3 digugurkan kerana nilainya lebih kecil manakala item no.5 dikekalkan, bersesuaian dengan saranan Pallant (2007) dan Warner (2008) bahawa nilai Cronbach Alpha bagi sesuatu pembolehubah yang rendah (dibawah 0.7) maka nilai *corrected item-total correlation* terendah (dibawah 0.3) perlu digugurkan. Namun penguguran item no.3 telah membantu meningkatkan nilai Cronbach Alpha nilai 0.790, maka item no.5 boleh dikekalkan.

### **3.9.3 Analisis Normaliti, Lineariti dan Multikolineariti**

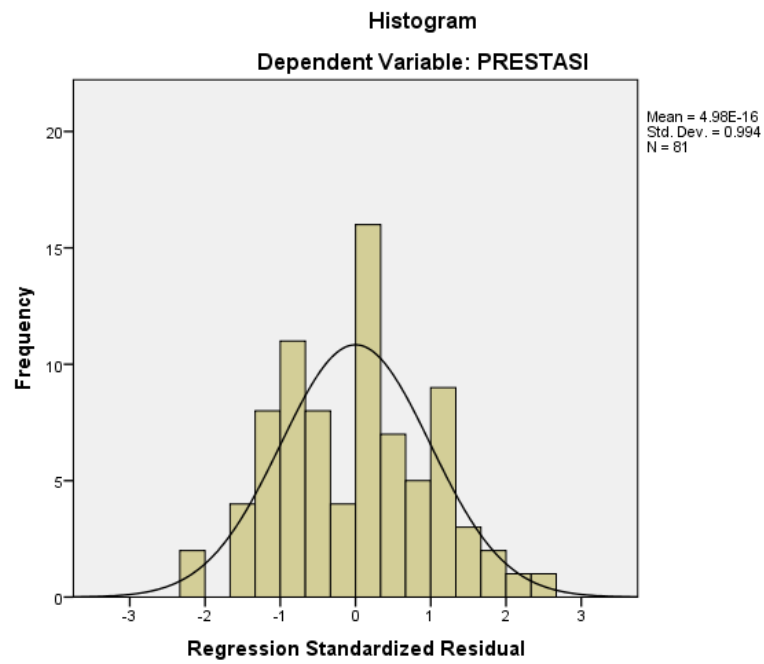
Kajian ini menekankan kepada beberapa andaian yang perlu dipenuhi sebelum teknik multivariat dapat digunakan. Perkara ini adalah berpandukan saranan Hair *et.al* (2006), yang menjelaskan ujian kenormalan, lineariti dan multikolineariti diuji terlebih dahulu. Kajian lepas juga menjelaskan bahawa Norusis (1999) dan Pallant (2007) turut memberi penekanan yang sama.

#### **3.9.3.1 Ujian Normaliti**

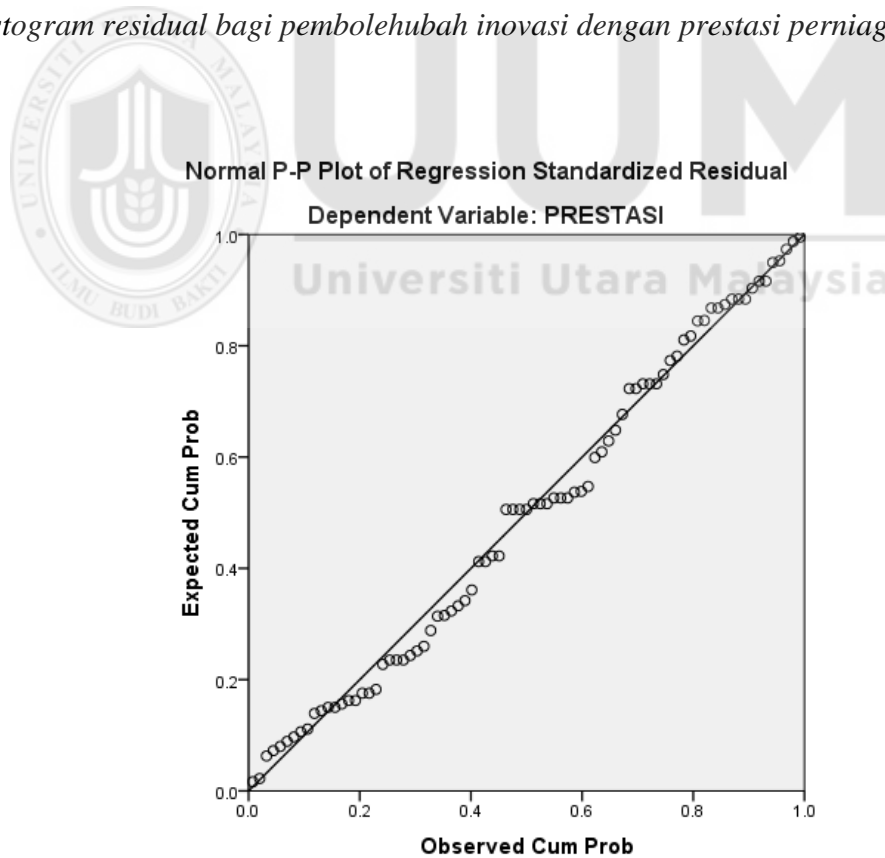
Bagi menentukan data yang baik, ujian normaliti adalah antara kaedah yang dijalankan bagi mengenalpasti arah taburan yang melencong ke kanan atau kekiri dan berbentuk 'bellshape' (loceng), serta kaedah plot kebarangkalian normal (Hair *et. al.*, 2006). Selain itu, ujian lineariti dapat dijalankan memplot nilai standard residual terhadap nilai jangkaan (Pallant, 2007) kerana dengan kaedah ini, kelinearan dianggap sebagai memenuhi andaian sekiranya taburan nilai residual seharusnya bertaburan secara rawak disekeliling garisan lintang pada nilai 0 (Flury & Riedwyl, 1998). Walaupun kenormalan ditentukan oleh garis-garis tegak didalam sesebuah carta histogram, tetapi adalah sukar untuk menentukan taburan data yang tepat kerana masalah dalam kaedah persampelan (Shuhymee Ahmad, 2011) selain daripada responden yang mempunyai latarbelakang dan perniagaan yang berbeza.

Rajah 3.2 menunjukkan histogram untuk residual terpiawai pembolehubah inovasi dengan prestasi perniagaan. Rajah 3.3 menunjukkan plot kebarangkalian kumulatif residual untuk pembolehubah inovasi.





Rajah 3.2:  
*Histogram residual bagi pembolehubah inovasi dengan prestasi perniagaan*

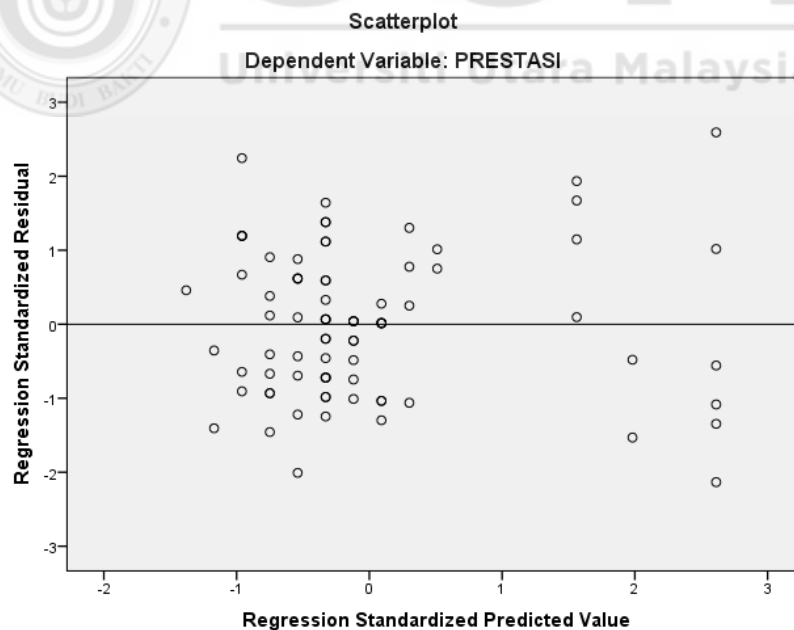


Rajah 3.3  
*Plot kebarangkalian normal bagi pembolehubah inovasi*

Berdasarkan rajah di atas, histogram ini menunjukkan taburan normal data adalah seimbang kerana tidak terdapat pengelompokan residual ke atas tengah, terlalu kekiri (negatif) atau terlalu kekanan (positif) dengan kadar yang besar. Oleh itu, andaian kenormalan data ini dianggap sebagai telah dipenuhi berdasarkan taburan data residual histogram yang dipaparkan di atas. Manakala rajah plot normal P-P bagi pembolehubah inovasi dengan prestasi perniagaan pula menunjukkan bahawa nilai residual yang dikaji menghampiri garisan normal. Ini menunjukkan data adalah normal serta memenuhi andaian kenormalan seperti yang ditunjukkan pada rajah plot di atas.

### 3.9.3.2 Ujian Lineariti

Manakala plot serakan antara inovasi dengan prestasi perniagaan adalah hasil daripada analisis ujian lineariti. Dapatan kajian adalah seperti berikut;



Rajah 3.4 :  
*Plot serakan antara inovasi dengan prestasi perniagaan.*

Rajah scatterplot ini pula jelas menunjukkan nilai residual bertaburan secara rawak dalam satu garisan lintang dengan nilai 0. Gambaran ini menjelaskan keseimbangan taburan pola berkelompok dan memenuhi andaian lineariti diantara pembolehubah inovasi dan prestasi perniagaan. Kaedah kedua-dua analisis kenormalan dan analisis lineariti ini juga dijalankan ke atas pembolehubah-pembolehubah yang lain dan hasil analisis kenormalan dan lineariti adalah memenuhi andaian seperti yang dipaparkan pada lampiran C.

### 3.9.3.3 Ujian Multikolineariti

Sebelum analisis teknik multivariat dapat diteruskan, andaian ketiadaan multikolineariti perlu dipenuhi terlebih dahulu. Ini bersandarkan daripada kajian Hair *et.al* (2006). Oleh itu setiap pembolehubah perlu diuji untuk mengelak dari kemungkinan wujudnya masalah multikolineariti. Multikolineariti ini merujuk kepada darjah kolerasi antara sesama pembolehubah tidak bersandar yang berkolerasi tinggi (lebih dari 0.90) dengan merujuk kepada nilai *variance inflated factor (VIF)* atau nilai *tolerance* seperti yang dinyatakan oleh pengkaji terdahulu seperti Meyers *et.al* (2006) dan Hair *et al.* (2006). Maklumat multikolineariti dapat diperhatikan pada Jadual 3.5;

Jadual 3.5

*Pengujian multikolineariti untuk pembolehubah prestasi perniagaan*

	<b>Tolerance</b>	<b>VIF</b>
Inovasi	.967	1.034
Proaktif	.719	1.391
Pengambilan Risiko	.699	1.431

Berdasarkan Jadual 3.5, didapati setiap nilai VIF yang dianalisis menunjukkan multikolineariti bukan merupakan potensi yang mewujudkan masalah dalam kajian ini. Nilai yang dipaparkan pada VIF setiap pembolehubah menjelaskan bahawa tiada antara pembolehubah tersebut melebihi nilai 10 sebagaimana yang disarankan oleh Hair *et al.* (2000), Meyers *et al.* (2006) dan Pallant (2007). Keputusan ini membuktikan masalah multikolineariti adalah tidak wujud. Walaupun begitu, kaedah ini bukanlah satu-satu cara untuk mengenalpasti masalah multikolineariti kerana pemeriksaan melalui kolerasi *bivariate* juga dapat digunakan (Hair, 2006)

### 3.10 Rumusan

Nilai Cronbach Alpha juga digunakan bagi mengukur kebolehpercayaan bagi item-item yang akan dijadikan data dalam kajian ini, dan hasil analisis yang diperolehi, kesemua item mempunyai nilai yang memadai bagi mengekalkan kebolehpercayaan dan kesahihan data yang diperolehi daripada responden yang terlibat. Analisis kebolehpercayaan ini turut melibatkan analisis normaliti, lineariti dan multikolineariti yang melibatkan kesemua pembolehubah yang menjadi sasaran kajian ini. Walaupun begitu, tumpuan kajian lebih menumpukan kawasan bandar yang sedang pesat membangun seperti daerah Kubang Pasu dan Alor Setar yang menunjukkan perkembangan perniagaan yang lebih pesat menurut statistik yang terdapat daripada PKNK dan AIM. Namun begitu, keseluruhan kajian ini bukan sahaja bergantung kepada maklumat kedua-dua agensi ini sahaja, malah melibatkan daya usaha pengkaji untuk mengenalpasti dan pergi sendiri, bertemu empat mata untuk mendapatkan maklum balas soal selidik, bagi menjayakan kajian ini.

## **BAB 4**

### **PENEMUAN KAJIAN**

#### **4.1 Pengenalan**

Bahagian ini akan melaporkan hasil penemuan kajian terhadap soal selidik yang dikembalikan oleh responden yang terlibat. Bab ini dibahagikan kepada beberapa bahagian yang terdiri daripada latar belakang responden, dapatan analisis deskriptif, hasil analisis kolerasi dan regresi hubungan antara pembolehubah orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan, dan analisis regresi berhierarki bagi memeriksa pengaruh pembolehubah penyederhana gaya kepimpinan ke atas hubungan pembolehubah orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan.

#### **4.2 Latar Belakang Responden**

Responden yang mewakili kajian ini terdiri daripada 38 orang atau 46.9% lelaki manakala wanita pula adalah seramai 43 orang atau 53.1% daripada kalangan usahawan mikro Bumiputera di Kedah. Umur responden yang terlibat menunjukkan 34 orang atau 42% adalah dalam lingkungan 21 hingga 30 tahun, 29 orang atau 35.8% dalam lingkungan 31 hingga 40 tahun, 16 orang atau 19% pula berumur antara 41 hingga 50 tahun manakala lingkungan usia sekitar 51 hingga 60 tahun hanya melibatkan 2.5% atau dua orang peserta. Ini jelas menunjukkan perusahaan kategori mikro ini dipelopori golongan belia sekitar usia 21 tahun hingga 40 tahun iaitu sekitar 77.8% daripada keseluruhan responden yang terlibat. Faktor ini sering dikaitkan

dengan usaha dan peluang yang diberikan oleh kerajaan kepada golongan belia menerusi pinjaman dan bantuan kewangan menerusi PUNB, MARA, Amanah Ikhtiar Malaysia (AIM), TEKUN, SME Corp., dan Bank SME. Peluang ini juga disumbangkan menerusi tahap pendidikan yang dimiliki oleh responden yang terlibat iaitu 34.6% atau 28 responden merupakan pemegang diploma dan 14.8% atau 12 responden pula merupakan pemegang ijazah di pelbagai disiplin ilmu. Ini memenuhi hasrat dan objektif skim tersebut yang mensasarkan golongan graduan menganggur.

Selain itu, kajian ini jelas menunjukkan responden dengan tahap pendidikan minimum Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) merupakan majoriti responden yang terlibat dengan keusahawanan kategori mikro di Kedah dengan 30 orang atau 37% responden yang terlibat. Namun begitu data juga menunjukkan 56.8% atau 46 orang responden menyatakan bahawa sumber modal perniagaan mereka adalah daripada simpanan sendiri manakala 33.3% atau 27 responden pula mendapatkan sumber menerusi bantuan ahli keluarga. Ini tidak menghairankan kerana para peniaga dan usahawan yang mendapatkan bantuan modal berterusan dari institusi dan agensi kewangan selalunya disyaratkan untuk mendaftarkan perniagaan dan beroperasi sekurang-kurangnya enam bulan hingga setahun sebelum dibenarkan untuk melakukan permohonan bantuan kewangan bagi memudahkan pihak pemberi pinjaman melihat daya tahan dan bukti kewujudan sesuatu perniagaan.

Data menunjukkan kesemua soal selidik yang diterima untuk dianalisis memenuhi syarat kategori usahawan mikro yang seperti yang dijelaskan di bahagian pengenalan Bab 1. Ini dipaparkan menerusi data yang menunjukkan bahawa semua usahawan yang terlibat mempunyai jumlah pekerja (kebarangkalian angka ini turut melibatkan

pengusaha atau usahawan juga sebagai tenaga kerja) dalam firma yang kurang dari 5 orang iaitu 86.4% atau 70 responden. Namun begitu, 13.6% atau 11 responden pula menyatakan bahawa firma mereka memiliki tenaga kerja melebihi 5 orang. Soal selidik responden ini masih diterima sebagai sebahagian dari analisis kajian ini kerana jumlah keuntungan tahunan bagi firma yang terlibat masih memenuhi kategori usahawan mikro yang mensyaratkan keuntungan yang tidak melebihi RM300,000. Data responden yang terlibat adalah seperti yang dinyatakan menerusi Jadual 4.1 yang berikut;

Jadual 4.1

*Demografi Responden Usahawan Mikro Bumiputera, Kedah*

<b>Kategori</b>	<b>Bilangan Responden</b>	<b>Peratus (%)</b>
<b>JANTINA</b>		
Lelaki	38	46.9
Wanita	43	53.1
<b>UMUR</b>		
1. 21 – 30 tahun	34	42.0
2. 31 – 40 tahun	29	35.8
3. 41 – 50 tahun	16	19.8
4. 51 tahun ke atas	2	2.5
<b>KELULUSAN</b>		
1. UPSR/Darjah 6	1	1.2
2. LCE/DRP/PMR	4	4.9
3. MCE/SPM/SPVM	30	37.0
4. HSC/STPM/STAM	2	2.5
5. DIPLOMA	28	34.6
6. IJAZAH	12	14.8
7. SARJANA/PHD	1	1.2
8. LAIN-LAIN	3	3.7

Jadual 4.1 (sambungan)

<b>SUMBER MODAL</b>		
1. Simpanan Peribadi	46	56.8
2. Bantuan Keluarga	27	33.3
3. Pinjaman Rakan	2	2.5
4. Pusaka Keluarga	2	2.5
5. Institusi Kewangan	4	4.9
<b>BIL. PEKERJA</b>		
1. 1 – 4 Orang	70	86.4
2. 5 – < 20 Orang	11	13.6
<b>PEKERJAAN ASAL</b>		
Penjawat Awam	10	12.3
Pekerja Swasta	18	22.2
Bekerja Sendiri	20	24.7
Tidak Bekerja	33	40.7

Jadual di atas juga menunjukkan golongan yang baru menamatkan pengajian sama ada diperingkat sekolah dan institusi pengajian tinggi merupakan golongan yang paling ramai terlibat dengan jenis keusahawanan mikro iaitu 40.7% atau 33 orang yang juga merupakan golongan yang tidak bekerja. Ini diikuti dengan golongan usahawan yang bekerja sendiri sebelum melibatkan diri dalam bidang keusahawanan iaitu 24.7% atau 20 orang. Pekerja swasta sebanyak 22.2% dan penjawat awam 12.3% atau jumlah keseluruhan 28 orang responden ini merupakan golongan yang mempunyai pekerjaan yang tetap sebelum menceburi bidang keusahawanan ini. Namun bidang keusahawanan dijadikan sebagai mata pencarian tambahan disamping kerja hakiki sedia ada. Selain faktor ekonomi yang menekan dan kos hidup yang meningkat, para responden yang terlibat juga melihat sektor keusahawanan ini sebagai peluang yang boleh diterokai disamping menggunakan masa terluang luar waktu pejabat untuk digunakan sepenuhnya bagi memaksimumkan pendapatan keluarga. Dengan adanya



kemudahan ICT seperti telefon pintar, tablet disamping kecanggihan aplikasi terkini dan laman sosial yang kian bertambah, peluang untuk menceburkan diri dalam bidang keusahawanan memudahkan golongan pekerja swasta dan penjawat awam turut terlibat dalam sektor keusahawanan.

Hasil analisis menunjukkan perniagaan Segmen Barangan Dan Perkhidmatan merupakan jenis perniagaan yang tertinggi dalam kajian ini iaitu 33.3% atau 27 responden, diikuti dengan Segmen Penjaja Makan Dan Minuman sebanyak 27.2% atau 22 responden daripada keseluruhan 81 responden yang terlibat. Manakala Segmen Jualan Langsung/Online merupakan salah satu trend terkini yang mula berkembang secara pesat dan melibatkan golongan usahawan muda yang celik penggunaan ICT dalam menjalankan aktiviti pemasaran dan jualan terus kepada pengguna. Industri ini sahaja telah menyumbang kepada 13.6% atau 11 responden yang menunjukkan segmen ini bakal berkembang dengan lebih pesat sesuai dengan perkembangan semasa yang berlaku di sekitar negeri Kedah.

Seterusnya Segmen Produk Berasaskan Laut (8.6%), Produk Berasaskan Kecantikan Dan Kesihatan (6.2%), Produk Berasaskan Pertanian (4.9%) dan Produk Pertanian (3.7%) turut menyumbang kepada wujudnya sumbangan usahawan mikro bumiputera di negeri Kedah ini. Namun begitu, keempat-empat segmen ini menunjukkan jumlah responden yang rendah akibat daripada kurang diceburi oleh golongan remaja dan belia yang rata-ratanya menetap disekitar sub bandar yang lebih moden dengan pelbagai kemudahan. Subsektor bagi setiap segmen terlibat dapat diperhatikan menerusi Jadual 4.2;

Jadual 4.2  
Segmentasi Sektor Keusahawanan

<b>SEKTOR/SUBSEKTOR</b>	<b>Bil. Responden</b>	<b>Peratus (%)</b>
<b>PERTANIAN</b> (Pengusaha Tanaman Sayur, Pengusaha Kebun Jagung, Penjaja Buahhan Tempatan)	3	3.7
<b>PRODUK BERASASKAN PERTANIAN</b> (Pengusaha Jagung Bakar, Air Kelapa, Air Kelapa Laut, Kerepek Ubi/Pisang)	4	4.9
<b>PRODUK BERASASKAN LAUT</b> (Pengusaha belacan, Ikan Kering, Ikan Masin, Otak-Otak, Keropok Lekor, Sata)	7	8.6
<b>PRODUK PENTERNAKAN</b> (Pengusaha Itik Telur, Ayam Kampung, Ikan Keli/Haruan Dalam Sangkar)	2	2.5
<b>BARANGAN DAN PERKHIDMATAN</b> (Pengusaha Dobi/Laundry, Kedai Jahit, Repair Kasut, Kedai Gunting Rambut, Nurseri Pokok, Pusat Asuhan Kanak-Kanak, Pusat Urut Refleksologi, Pemandu Pelancong, Pusat Tuisyen, Khidmat Fotografi, Pelukis Inai)	27	33.3
<b>PENJAJA MAKANAN DAN MINUMAN</b> (Pengusaha Minuman Berperisa, Gerai Burger/Oblong, Pengusaha Kuih-Muih, Pengusaha Roti Canai, Pengusaha Nasi Kerabu/Dagang, Pengusaha Ayam Goreng Berempah, Pengusaha Laksa Buyong, Gerai Chow Kueh Tiaw,)	22	27.2
<b>PRODUK BERASASKAN KESIHATAN &amp; KECANTIKAN</b> (Pengusaha Jamu, Daun Stevia, Stokis Radix, Pusat Dandanaran Rambut Muslimah, Bedak Sejuk)	5	6.2

Jadual 4.2 (sambungan)

<b>JUALAN LANGSUNG DAN ONLINE</b> (Pengusaha Kek Tempahan, Barangan Perhiasan, Kasut Manik, Goody Stuff, Pereka Laman Sesawang, Pengusaha Car Wiper & Assesories)	11	13.6
--	----	------

### 4.3 Analisis Deskriptif

Pengukuran bagi item soal selidik ini menggunakan skala Likert 7 mata iaitu '1' = sangat tidak setuju, '2' = tidak setuju, '3' = agak tidak setuju, '4' = berkecuali, '5' = agak bersetuju, '6' = setuju, '7' = sangat bersetuju. Oleh itu, analisis deskriptif dijalankan ke atas semua pembolehubah bagi mendapatkan maklumat berkaitan min, sisihan piawai serta skor minimum dan maksimum seperti yang dinyatakan dalam jadual dibawah;

Jadual 4.3

Statistik Deskriptif Kajian n=81 Sampel

<b>Pembolehubah</b>	<b>N</b>	<b>Min.</b>	<b>Mak.</b>	<b>Min</b>	<b>Sisihan Piawai</b>
INOVASI	81	3.20	7.00	4.5136	.95181
PROAKTIF	81	4.25	6.75	5.3025	.52991
RISIKO	81	4.20	6.80	5.3753	.45976
TRANSFORMATIONAL	81	4.36	6.50	5.0505	.57934
TRANSAKSIONAL	81	4.50	7.00	5.4115	.52181
PRESTASI	81	4.38	6.75	5.3627	.47664
PERNIAGAAN	81	4.38	6.75	5.3627	.47664

Analisis di atas adalah 81 sampel rawak yang dijalankan mendapati pembolehubah orientasi keusahawanan iaitu pengambilan risiko menunjukkan nilai min tertinggi iaitu 5.375 dengan skor minimum adalah 4.20 manakala skor maksimum adalah 6.80, diikuti dengan Proaktif pada nilai min 5.302 dengan skor minimum 4.25 manakala skor maksimum adalah 6.75, dan Inovasi pada nilai min 4.513 masing-masing dengan skor minimum 3.20 dan skor maksimum adalah 7.00. Hasil pengukuran serakan data yang ditunjukkan dalam nilai sisihan piawai pula menunjukkan nilai terkecil serakan pembolehubah orientasi keusahawanan adalah pengambilan risiko pada nilai 0.459, diikuti dengan proaktif pada nilai 0.529 dan inovasi pada nilai 0.951. Ini menunjukkan usahawan mikro Bumiputera di Kedah cenderung kepada sikap sedia dalam mengambil sebarang risiko disamping mempunyai sikap proaktif dalam memastikan prestasi perniagaan mereka bukan sahaja berdaya tahan, malah terus berkembang. Namun, dengan nilai sisihan piawai yang ditunjukkan menerusi pembolehubah inovasi, responden cenderung menyatakan menerusi dapatan kajian bahawa pembolehubah ini bukan suatu instrumen yang membantu mereka untuk meningkatkan prestasi perniagaan.

Analisis terhadap gaya kepimpinan pula menunjukkan pembolehubah gaya kepimpinan iaitu transaksional menunjukkan nilai min yang lebih tinggi iaitu 5.411 dengan skor minimum diwakili adalah 4.50 dan skor maksimum adalah 7.00, manakala serakan sisihan piawai adalah pada yang lebih kecil iaitu 0.521 berbanding pembolehubah gaya transformasional pada nilai min 5.050 dengan nilai sisihan piawai adalah pada nilai 0.579. Maklumat ini menjelaskan bahawa terdapat kecenderungan usahawan-usahawan mikro Bumiputera di Kedah terhadap gaya kepimpinan transaksional dalam operasi perniagaan seharian mereka. Ini kerana dengan jumlah

pekerja yang terhad dan keuntungan tahunan yang lebih kecil, menjadikan usahawan terlibat lebih menumpukan kepada prestasi perniagaan secara berterusan.

Nilai min bagi pembolehubah Prestasi Perniagaan adalah 5.362 dengan skor minimum adalah 4.38 dan skor maksimum adalah 6.75. Hasil serakan taburan data pula menunjukkan sisihan piawai pembolehubah Prestasi Perniagaan adalah pada kadar 0.476, iaitu prestasi perniagaan usahawan mikro Bumiputera di Kedah berada pada kadar yang sederhana.

#### **4.4 Analisis bagi Menjawab Tiga Objektif Kajian**

Bahagian ini terdiri daripada 9 hipotesis bagi menjelaskan objektif kajian yang merangkumi pertama; hubungan antara pembolehubah orientasi keusahawanan (proaktif, inovasi dan pengambilan risiko) ke atas prestasi perniagaan, kedua; mengenalpasti pengaruh gaya kepimpinan transformational ke atas hubungan antara orientasi keusahawanan (proaktif, inovasi dan pengambilan risiko) dengan prestasi perniagaan dan ketiga; pengaruh gaya kepimpinan transaksional ke atas hubungan antara orientasi keusahawanan (proaktif, inovasi dan pengambilan risiko) dengan prestasi perniagaan. Bahagian ini seterusnya cuba menganalisis hipotesis pengaruh gaya kepimpinan (transformational dan transaksional) ke atas orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan. Oleh itu, analisis regresi berganda dan regresi berhierarki digunakan bagi menganalisis pembolehubah-pembolehubah yang terlibat. Dengan menggunakan analisis regresi berganda, hubungan antara orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan akan diuji dalam langkah 1 yang bagi menjelaskan objektif utama yang terdiri daripada hipotesis H1 (H1a, H1b, H1c). Manakala analisis regresi

berhierarki pula dijalankan dalam langkah kedua dan ketiga bagi melihat impak atau pengaruh pembolehubah gaya kepimpinan ke atas pembolehubah orientasi keusahawanan (inovasi, proaktif, pengambilan risiko) dengan pembolehubah prestasi perniagaan. Penggunaan regresi berhierarki untuk memeriksa pengaruh pembolehubah penyederhana dalam persamaan adalah berdasarkan saranan oleh Cohen dan Cohen (1983). Kaedah ini juga dicadangkan oleh Frazier *et.al* (2004), bagi mengenalpasti pengaruh pembolehubah penyederhana ke atas dua pembolehubah yang lain iaitu yang bersandar dan pembolehubah tidak bersandar. Oleh itu, kajian ini adalah bagi menjawab objektif kedua dan ketiga kajian yang merangkumi hipotesis H2 (H2a, H2b, H2c) dan hipotesis H3 (H3a, H3b, H3c).

Menurut kajian yang dijalankan oleh Fairoz *et. al.* (2010); untuk memeriksa pengaruh pembolehubah-pembolehubah yang terlibat dengan kajian, penggunaan tahap keyakinan sehingga 90 peratus adalah perlu dilakukan. Ini selaras dengan pengkaji-pengkaji lain yang turut menggunakan kaedah yang sama. Sebagai tambahan, saranan ini diperkukuhkan lagi dengan kajian yang dijalankan oleh Shuhymee Ahmad (2011) yang menetapkan tahap keyakinan kepada tiga tahap iaitu 90 peratus, 95 peratus dan 90 peratus bagi memeriksa pengaruh pembolehubah-pembolehubah penyederhana ke atas setiap pembolehubah tidak bersandar dengan prestasi perniagaan. Oleh itu, bersesuaian dengan kajian ini, maka pengkaji turut menggunakan tahap keyakinan yang sama bagi menguji pembolehubah-pembolehubah penyederhana ke atas pembolehubah tidak bersandar dengan prestasi perniagaan bagi kajian ini.

#### **4.4.1 Objektif Pertama : Hubungan antara pembolehubah-pembolehubah Orientasi Keusahawanan dengan Prestasi Perniagaan**

Bahagian ini akan menjelaskan hubungan multivariat antara pembolehubah orientasi keusahawanan (proaktif, inovasi dan pengambilan risiko) dengan prestasi keusahawanan menerusi tiga hipotesis utama (H1a, H1b, H1c). Oleh itu beberapa analisis dijalankan merangkumi analisis kolerasi koefision dan analisis regresi berganda. Tujuan analisis koefision dijalankan adalah bagi melihat kekuatan dan arah hubungan antara pembolehubah bersandar dengan pembolehubah tidak bersandar seperti yang dijelaskan. Ini bersesuaian dengan saranan yang sama yang telah diketengahkan oleh Pallant (2007) dan Meyers *et al.* (2006). Selain itu, Shuhymee Ahmad (2011) turut menyarankan agar analisis awal atau saringan dilakukan terlebih dahulu bagi memastikan tiada pelanggaran sebarang andaian yang melibatkan kenormalan dan kelinearan sebelum analisis koefision dan regresi berganda dijalankan. Oleh itu, pengkaji telah menjalankan terlebih dahulu analisis kenormalan dan lineariti ke atas pembolehubah-pembolehubah yang terlibat seperti yang terdapat di sub tajuk 3.8.3. Hasil analisis kolerasi koefision bagi pembolehubah orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan adalah seperti yang terdapat pada jadual berikut;

Jadual 4.4.

*Analisis Kolerasi Koefison Pearson*

<b>Pembolehubah</b>	<b>Prestasi</b>	<b>Inovasi</b>	<b>Proaktif</b>	<b>Risiko</b>
<b>Prestasi</b>	1.0	0.123	0.893**	0.561**
<b>Inovasi</b>	0.123	1.0	0.60	0.178
<b>Proaktif</b>	0.893**	0.60	1.0	0.529**
<b>Risiko</b>	0.561**	0.178	0.529**	1.0

\*\*kolerasi signifikan pada 0.01 (2-tailed)

Jadual 4.4 menjelaskan hubungan antara pembolehubah bersandar prestasi perniagaan yang berkolerasi dengan pembolehubah tidak bersandar orientasi keusahawanan. Bagi memahami hubungan kolerasi ini, panduan ringkas dapat diterangkan berdasarkan kajian yang dilakukan oleh Cohen (1998). Menerusi kajian tersebut, kolerasi dicadangkan seperti garis panduan berikut;

Kecil  $r = 0.10$  hingga  $0.29$  atau  $r = -0.10$  hingga  $-0.29$

Sederhana  $r = 0.30$  hingga  $0.49$  atau  $r = -0.30$  hingga  $-0.49$

Besar  $r = 0.50$  hingga  $1.0$  atau  $r = -0.50$  hingga  $-1.0$

Selain itu, Pallant (2007) menjelaskan bahawa kolerasi dapat difahami dengan menetapkan bahawa nilai '0' mewakili tiada sebarang hubungan antara pembolehubah dan '1.0' mewakili hubungan yang positif, manakala '-1.0' menunjukkan kesan yang negatif.

Oleh yang demikian, hasil analisis kolerasi kajian ini menunjukkan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan berkolerasi secara signifikan positif pada kadar yang besar terutamanya dengan pembolehubah proaktif pada nilai kolerasi ( $r=0.893$ ,  $p<0.01$ ), diikuti pembolehubah pengambilan risiko yang turut berkolerasi secara



signifikan positif pada tahap keyakinan yang tinggi pada nilai ( $r=0.561$ ,  $p<0.01$ ) seperti yang dicadangkan oleh Cohen (1998) dan Pallant (2007). Namun begitu, pembolehubah inovasi menunjukkan kolerasi signifikan positif pada kadar yang rendah pada nilai ( $r=0.123$ ,  $p<0.01$ ) berbanding dengan pembolehubah prestasi perniagaan. Analisis kolerasi ini mempunyai kesimpulan yang sama dengan analisis deskriptif yang membuat kesimpulan awal bahawa terdapat kekuatan dan arah hubungan yang positif dalam pembolehubah tidak bersandar terutamanya proaktif dan pengambilan risiko terhadap prestasi perniagaan.

Dari sudut kekuatan dan arah hubungan antara komponen pembolehubah orientasi keusahawanan ini, proaktif berhubung secara positif pada kadar yang tinggi dengan pengambilan risiko pada nilai ( $r=0.529$ ,  $p<0.01$ ) dan begitu juga sebaliknya, tetapi berhubung secara positif pada kadar yang rendah dengan inovasi pada nilai ( $r=0.60$ ,  $p<0.01$ ). Ini juga melibatkan hubungan yang signifikan positif pada kadar yang kecil antara pengambilan risiko dengan inovasi pada nilai ( $r=0.178$ ,  $p<0.01$ ).

Jadual 4.5 :

*Keputusan regresi berganda setiap pembolehubah orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan.*

<b>Pembolehubah</b>	<b>Proaktif</b>	<b>Inovasi</b>	<b>Risiko</b>
Beta Tidak Terpiawai	<b>.944</b>	<b>.062</b>	<b>.592</b>
R <sup>2</sup>	<b>.789</b>	<b>.015</b>	<b>.314</b>
R <sup>2</sup> Terlaras	<b>.796</b>	<b>.003</b>	<b>.306</b>
Perubahan Dalam R <sup>2</sup>	<b>.798</b>	<b>.015</b>	<b>.314</b>
Perubahan Signifikan F	<b>.000</b>	<b>.274</b>	<b>.000</b>

Keputusan koefisien regresi berganda menunjukkan bahawa hubungan antara pembolehubah proaktif dengan pembolehubah prestasi perniagaan adalah pada  $R^2=0.789$  atau 78.9 peratus variasi berlaku ke atas prestasi perniagaan.  $R^2$  adalah signifikan dengan nilai  $F=312.354$ ,  $\text{sig.}F=0.000$  dan nilai  $\beta=0.944$ ,  $p<0.0001$ . Ini menunjukkan pembolehubah proaktif berhubungan secara signifikan dengan prestasi perniagaan. Oleh itu, bagi menjawab hipotesis 1 (H1a) : Sikap proaktif berhubung secara signifikan dengan prestasi perniagaan adalah **disokong**.

Keputusan koefisien regresi berganda antara hubungan pembolehubah inovasi dengan pembolehubah prestasi perniagaan pula adalah pada  $R^2=0.015$  atau 1.5 peratus variasi berlaku ke atas prestasi perniagaan.  $R^2$  adalah signifikan dengan nilai  $F=1.213$ ,  $\text{sig.}F=0.274$  dan nilai  $\beta=0.062$ ,  $p<0.0001$ . Ini menunjukkan pembolehubah inovasi berhubungan secara tidak signifikan dengan prestasi perniagaan. Oleh itu, bagi menjawab hipotesis 1 (H1b) : Inovasi berhubung secara signifikan dengan prestasi perniagaan adalah **tidak disokong**.

Bagi keputusan koefisien regresi berganda yang menunjukkan bahawa hubungan antara pembolehubah pengambilan risiko dengan pembolehubah prestasi perniagaan adalah pada  $R^2=0.306$  atau 30.6 peratus variasi berlaku ke atas prestasi perniagaan.  $R^2$  adalah signifikan dengan nilai  $F=36.212$ ,  $\text{sig.}F=0.000$  dan nilai  $\beta=0.592$ ,  $p<0.0001$ . Ini menunjukkan pembolehubah pengambilan risiko berhubungan secara signifikan dengan prestasi perniagaan. Oleh itu, bagi menjawab hipotesis 1 (H1c) : Pengambilan risiko berhubung secara signifikan dengan prestasi perniagaan adalah **disokong**.

#### **4.4.2. Objektif Kedua dan Ketiga: Pengaruh Pembolehubah Gaya Kepimpinan Transformasional dan Transaksional ke atas Orientasi Keusahawanan dengan Prestasi Keusahawanan**

##### **4.4.2.1 Pengaruh Gaya Kepimpinan Transformasional**

Analisis ini melibatkan tiga langkah, dimana langkah 1 adalah memasukkan ketiga-tiga pembolehubah tidak bersandar dalam persamaan (rujuk analisis langkah 1 pada Jadual 4.5). Analisis ini diikuti dengan langkah 2 iaitu memasukkan pembolehubah penyederhana dalam persamaan dan akhir sekali adalah langkah 3 dengan memasukkan interaksi antara pembolehubah penyederhana dengan pembolehubah tidak bersandar ke dalam persamaan analisis regresi berhierarki. Bagi mendapatkan gambaran yang lebih tepat akan pengaruh setiap pembolehubah penyederhana ke atas setiap pembolehubah tidak bersandar dengan prestasi perniagaan, pengkaji menjalankan analisis ini secara berasingan bagi setiap pembolehubah orientasi keusahawanan yang terlibat. Hasil analisis pengaruh pembolehubah penyederhana gaya kepimpinan transformational ke atas hubungan antara setiap pembolehubah orientasi keusahawanan dengan pembolehubah prestasi perniagaan menunjukkan keputusan yang berbeza-beza. Keputusan analisis berhierarki menunjukkan bahawa ketiga-tiga interaksi antara pembolehubah iaitu pembolehubah penyederhana gaya kepimpinan (transformasional), pembolehubah tidak bersandar orientasi keusahawanan dan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan seperti berikut;

Jadual 4.6

*Pengaruh pembolehubah gaya kepimpinan transformasional ke atas hubungan antara proaktif dengan prestasi perniagaan.*

	Langkah 1	Langkah 2	Langkah 3
Pembolehubah	<b>Beta Tidak Terpiawai</b>		
(Orientasi Keusahawanan)			
Proaktif	.944	<b>.949</b>	<b>.308</b>
(Gaya Kepimpinan)			
Transformasional		<b>.069</b>	<b>-.596</b>
Transformasional x Proaktif			<b>.122</b>
R <sup>2</sup>	.789	<b>.805</b>	<b>.810</b>
R <sup>2</sup> Terlaras	.796	<b>.800</b>	<b>.802</b>
Perubahan Dalam R <sup>2</sup>	.798	<b>.007</b>	<b>.005</b>
Perubahan Signifikan F	.000	<b>.096</b>	<b>.174</b>

\*signifikan  $p < 0.10$

Dalam langkah 2, pembolehubah gaya kepimpinan transformasional dimasukkan dalam persamaan dan keputusan menunjukkan peningkatan kepada 80.5 peratus variasi berlaku ke atas prestasi perniagaan dengan  $F=161.215, sig.F=0.096$ . Pengaruh gaya kepimpinan transformasional ke atas prestasi perniagaan menunjukkan hubungan signifikan positif pada nilai  $\beta=0.69, p < 0.10$ . Oleh itu, keputusan awal mendapati gaya kepimpinan transformasional berupaya menjadi peramal yang boleh berfungsi untuk meningkatkan prestasi perniagaan dalam kalangan usahawan mikro Bumiputera di Kedah.

Manakala dalam langkah 3 pula, interaksi antara pembolehubah-pembolehubah di analisis dengan memasukkan pembolehubah transformasional dengan pembolehubah

proaktif dalam persamaan bagi melihat pengaruh pembolehubah penyederhana ke atas hubungan antara pembolehubah tidak bersandar yang terlibat dengan prestasi perniagaan. Hasil analisis menunjukkan interaksi menerangkan jumlah variasi ke atas prestasi perniagaan pada 81.0 peratus iaitu peningkatan sebanyak 1.2 peratus sahaja. Nilai  $F=109.317$ ,  $\text{sig.}F=0.174$  menjelaskan bahawa pembolehubah penyederhana transformasional menunjukkan hubungan tidak signifikan ke atas interaksi antara pembolehubah proaktif dengan prestasi perniagaan pada nilai ( $\beta=0.122$ ).

Ini bermaksud pengaruh pembolehubah transformasional tidak mempengaruhi hubungan antara sikap proaktif dengan prestasi perniagaan. Oleh itu, bagi menjawab hipotesis 2 (H2a) : Sikap proaktif berhubung dengan prestasi perniagaan disederhanakan oleh gaya kepimpinan transformasional secara signifikan **tidak disokong**. Hasil dapatan kajian yang dilakukan oleh Hancott (2005) menerusi pemeriksaan beliau juga menunjukkan keputusan yang sama.

Jadual 4.7

*Pengaruh pembolehubah gaya kepimpinan transformasional ke atas hubungan antara inovasi dengan prestasi perniagaan.*

Pembolehubah	Langkah 1	Langkah 2	Langkah 3
	Beta Tidak Terpiawai		
(Orientasi Keusahawanan) Inovasi	.062	<b>.068</b>	<b>.589</b>
(Gaya Kepimpinan) Transformasional		<b>-.024</b>	<b>.404</b>
Transformasional x Inovasi			<b>-.091</b>

Jadual 4.7 (sambungan)

R <sup>2</sup>	.015	<b>.016</b>	<b>.027</b>
R <sup>2</sup> Terlaras	.003	<b>-.009</b>	<b>-.011</b>
Perubahan Dalam R <sup>2</sup>	.015	<b>.001</b>	<b>.011</b>
Perubahan Signifikan F	.274	<b>.821</b>	<b>.355</b>

\*signifikan  $p < 0.10$

Melalui langkah 2, pembolehubah gaya kepimpinan transformasional dimasukkan dalam persamaan dan keputusan menunjukkan peningkatan kepada 1.6 peratus sahaja variasi berlaku ke atas prestasi perniagaan dengan  $F=0.625$ ,  $\text{sig.F}=0.821$ . Pengaruh kepimpinan gaya transformasional ke atas prestasi perniagaan adalah pada nilai  $\beta=0.68$ ,  $p < 0.10$ . Oleh itu, keputusan awal mendapati gaya kepimpinan transformasional bukan peramal yang berfungsi untuk meningkatkan prestasi perniagaan dalam kalangan usahawan mikro Bumiputera di Kedah. Ini dapat dijelaskan menerusi langkah 3. Interaksi antara pembolehubah transformasional dengan pembolehubah inovasi dimasukkan dalam persamaan bagi melihat pengaruh pembolehubah penyederhana ke atas hubungan antara pembolehubah tidak bersandar yang terlibat dengan prestasi perniagaan.

Hasil analisis menunjukkan interaksi menerangkan jumlah variasi ke atas prestasi perniagaan pada 2.7 peratus iaitu peningkatan sebanyak 1.1 peratus sahaja. Nilai  $F=0.705$ ,  $\text{sig.F}=0.355$  menjelaskan bahawa pembolehubah penyederhana transformasional berhubungan secara tidak signifikan ke atas interaksi antara pembolehubah inovasi dengan prestasi perniagaan pada nilai ( $\beta=-0.091$ ). Ini menunjukkan pengaruh pembolehubah transformasional tidak mempengaruhi hubungan antara sikap inovasi dengan prestasi perniagaan. Oleh itu, bagi menjawab

hipotesis 2 (H2b) : Sikap inovasi berhubung dengan prestasi perniagaan disederhanakan oleh gaya kepimpinan transformasional secara signifikan **tidak disokong**.

Jadual 4.8

*Pengaruh pembolehubah gaya kepimpinan transformasional ke atas hubungan antara pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan.*

	Langkah 1	Langkah 2	Langkah 3
Pembolehubah	<b>Beta Tidak Terpiawai</b>		
(Orientasi Keusahawanan)			
Risiko	.592	<b>.604</b>	<b>-1.027</b>
(Gaya Kepimpinan)			
Transformational		<b>-.055</b>	<b>-1.750</b>
Transformational x Risiko			<b>.311</b>
R <sup>2</sup>	.314	<b>.319</b>	<b>.361</b>
R <sup>2</sup> Terlaras	.306	<b>.301</b>	<b>.336</b>
Perubahan Dalam R <sup>2</sup>	.314	<b>.004</b>	<b>.042</b>
Perubahan Signifikan F	.000	<b>.480</b>	<b>.027</b>

\*signifikan p<0.10

Seterusnya dalam langkah 2, apabila pembolehubah gaya kepimpinan transformasional dimasukkan dalam persamaan, keputusan menunjukkan peningkatan kepada 31.9 peratus variasi yang berlaku ke atas prestasi perniagaan dengan F=18.244, sig.F=0.480. Pengaruh kepimpinan gaya transformasional ke atas prestasi perniagaan adalah pada nilai  $\beta=-0.55$ , p<0.10. Ini menunjukkan gaya kepimpinan transformasional bukan peramal yang baik untuk meningkatkan prestasi perniagaan dalam kalangan usahawan mikro Bumiputera di Kedah.

Namun dalam langkah 3, apabila interaksi antara pembolehubah transformasional dengan pembolehubah pengambilan risiko dimasukkan dalam persamaan bagi melihat pengaruh pembolehubah penyederhana ke atas hubungan antara pembolehubah tidak bersandar yang terlibat dengan prestasi perniagaan, hasil analisis menunjukkan interaksi menerangkan jumlah variasi ke atas prestasi perniagaan pada 36.1 peratus iaitu peningkatan sebanyak 4.2 peratus. Nilai  $F=14.499$ ,  $\text{sig.}F=0.027$  menjelaskan bahawa pembolehubah penyederhana transformasional menunjukkan hubungan signifikan ke atas interaksi antara pembolehubah pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan pada nilai ( $\beta=0.311$ ). Ini menunjukkan pengaruh pembolehubah transformasional mempengaruhi hubungan antara sikap pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan. Oleh itu, bagi menjawab hipotesis 2 (H2c) : Sikap pengambilan risiko berhubung dengan prestasi perniagaan disederhanakan oleh gaya kepimpinan transformasional secara signifikan **disokong**.

#### **4.4.2.2 Pengaruh Gaya Kepimpinan Transaksional**

Analisis ini juga melibatkan tiga langkah, dimana langkah 1 adalah memasukkan ketiga-tiga pembolehubah tidak bersandar dalam persamaan (rujuk Langkah 1 pada Jadual 4.5). Ini diikuti dengan langkah 2 iaitu memasukkan pembolehubah penyederhana dalam persamaan dan akhir sekali adalah langkah 3 dengan memasukkan interaksi antara pembolehubah penyederhana dengan pembolehubah tidak bersandar ke dalam persamaan analisis regresi berhierarki. Bagi mendapatkan gambaran yang lebih tepat akan pengaruh setiap pembolehubah penyederhana ke atas setiap pembolehubah tidak bersandar dengan prestasi perniagaan, pengkaji



menjalankan analisis ini secara berasingan bagi setiap pembolehubah orientasi keusahawanan yang terlibat.

Hasil analisis pengaruh pembolehubah penyederhana gaya kepimpinan transaksional ke atas hubungan antara setiap pembolehubah orientasi keusahawanan dengan pembolehubah prestasi perniagaan menunjukkan keputusan yang berbeza-beza. Keputusan analisis berhierarki menunjukkan bahawa ketiga-tiga interaksi antara pembolehubah penyederhaaan gaya kepimpinan (transaksional), pembolehubah tidak bersandar orientasi keusahawanan dan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan seperti berikut;

Jadual 4.9  
Pengaruh pembolehubah gaya kepimpinan transaksional ke atas hubungan antara proaktif dengan prestasi perniagaan.

Pembolehubah	Langkah 1	Langkah 2	Langkah 3
	<b>Beta Tidak Terpiawai</b>		
(Orientasi Keusahawanan)			
Proaktif	.944	<b>.878</b>	<b>.267</b>
(Gaya Kepimpinan)			
Transaksional		<b>.111</b>	<b>-.497</b>
Transaksional x Proaktif			<b>.110</b>
R <sup>2</sup>	.798	<b>.809</b>	<b>.813</b>
R <sup>2</sup> Terlaras	.796	<b>.804</b>	<b>.805</b>
Perubahan Dalam R <sup>2</sup>	.798	<b>.011</b>	<b>.004</b>
Perubahan Signifikan F	.000	<b>.040</b>	<b>.211</b>

\*signifikan p<0.10

Dalam langkah 2, pembolehubah gaya kepimpinan transaksional dimasukkan dalam persamaan dan keputusan menunjukkan peningkatan kepada 80.9 peratus variasi berlaku ke atas prestasi perniagaan dengan  $F=165.030, sig.F=0.040$ . Pengaruh kepimpinan gaya transaksional ke atas prestasi perniagaan menunjukkan hubungan signifikan positif pada nilai  $\beta=0.111, p<0.10$ . Oleh itu, keputusan awal mendapati gaya kepimpinan transaksional berupaya menjadi peramal yang boleh berfungsi untuk meningkatkan prestasi perniagaan dalam kalangan usahawan mikro Bumiputera di Kedah.

Manakala dalam langkah 3 pula, interaksi antara pembolehubah-pembolehubah dianalisis dengan memasukkan pembolehubah transaksional dengan pembolehubah proaktif dalam persamaan bagi melihat pengaruh pembolehubah penyederhana ke atas hubungan antara pembolehubah tidak bersandar yang terlibat dengan prestasi perniagaan. Hasil analisis menunjukkan interaksi menerangkan jumlah variasi ke atas prestasi perniagaan pada 81.3 peratus. Nilai  $F=111.389, sig.F=0.211$  menjelaskan bahawa pembolehubah penyederhana transaksional menunjukkan hubungan tidak signifikan ke atas interaksi antara pembolehubah proaktif dengan prestasi perniagaan pada nilai ( $\beta=0.110$ ). Ini menunjukkan pengaruh pembolehubah transaksional tidak mempengaruhi hubungan antara sikap proaktif dengan prestasi perniagaan. Oleh itu, bagi menjawab hipotesis 3 (H3a) : Sikap proaktif berhubung dengan prestasi perniagaan disederhanakan oleh gaya kepimpinan transaksional secara signifikan **tidak disokong**.

Jadual 4.10 :

*Pengaruh pembolehubah gaya kepimpinan transaksional ke atas hubungan antara inovasi dengan prestasi perniagaan.*

Pembolehubah	Langkah 1	Langkah 2	Langkah 3
	Beta Tidak Terpiawai		
(Orientasi Keusahawanan)			
Inovasi	.062	<b>-.082</b>	<b>-.257</b>
(Gaya Kepimpinan)			
Transaksional		<b>.574</b>	<b>.433</b>
Transaksional x Inovasi			<b>.030</b>
R <sup>2</sup>	.015	<b>.328</b>	<b>.329</b>
R <sup>2</sup> Terlaras	.003	<b>.311</b>	<b>.303</b>
Perubahan Dalam R <sup>2</sup>	.015	<b>.313</b>	<b>.001</b>
Perubahan Signifikan F	.274	<b>.000</b>	<b>.715</b>

\*signifikan  $p < 0.10$

Manakala dalam langkah 2, pembolehubah gaya kepimpinan transaksional dimasukkan dalam persamaan dan keputusan menunjukkan peningkatan kepada 32.8 peratus variasi berlaku ke atas prestasi perniagaan dengan  $F=19.047, sig.F=.000$ . Pengaruh kepimpinan gaya transaksional ke atas prestasi perniagaan adalah pada nilai  $\beta=0.574, p < 0.10$ . Oleh itu, keputusan awal mendapati gaya kepimpinan transaksional adalah peramal yang berfungsi untuk meningkatkan prestasi perniagaan dalam kalangan usahawan mikro Bumiputera di Kedah.

Namun, analisis menerusi langkah 3 mendapati apabila pengaruh antara pembolehubah transaksional dengan pembolehubah inovasi dimasukkan dalam persamaan bagi melihat interaksi dengan prestasi perniagaan, hasil analisis

menunjukkan interaksi menerangkan jumlah variasi ke atas prestasi perniagaan pada 32.9 peratus iaitu peningkatan sebanyak 0.1 peratus sahaja. Nilai  $F=12.602$ ,  $\text{sig.}F=0.715$  menjelaskan bahawa pembolehubah penyederhana transaksional menunjukkan hubungan tidak signifikan ke atas interaksi antara pembolehubah inovasi dengan prestasi perniagaan pada nilai ( $\beta=0.030$ ). Ini menunjukkan pengaruh pembolehubah transaksional tidak mempengaruhi hubungan antara sikap inovasi dengan prestasi perniagaan. Oleh itu, bagi menjawab hipotesis 3 (H3b) : Sikap inovasi berhubung dengan prestasi perniagaan disederhanakan oleh gaya kepimpinan transaksional secara signifikan **tidak disokong**.

Jadual 4.11

*Pengaruh pembolehubah gaya kepimpinan transaksional ke atas hubungan antara pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan.*

	Langkah 1	Langkah 2	Langkah 3
Pembolehubah	<b>Beta Tidak Terpiawai</b>		
(Orientasi Keusahawanan)			
Risiko	.592	<b>.364</b>	<b>-1.560</b>
(Gaya Kepimpinan)			
Transaksional		<b>.297</b>	<b>-1.575</b>
Transaksional x Risiko			<b>.341</b>
R <sup>2</sup>	.314	<b>.374</b>	<b>.418</b>
R <sup>2</sup> Terlaras	.306	<b>.358</b>	<b>.396</b>
Perubahan Dalam R <sup>2</sup>	.314	<b>.059</b>	<b>.045</b>
Perubahan Signifikan F	.000	<b>.008</b>	<b>.018</b>

\*signifikan  $p<0.10$

Seterusnya dalam langkah 2, apabila pembolehubah gaya kepimpinan transaksional dimasukkan dalam persamaan, keputusan menunjukkan peningkatan kepada 35.8 peratus variasi yang berlaku ke atas prestasi perniagaan dengan  $F=23.268, sig.F=0.008$ . Pengaruh kepimpinan gaya transaksional ke atas prestasi perniagaan adalah pada nilai  $\beta=0.297, p<0.10$ . Ini menunjukkan gaya kepimpinan transaksional adalah peramal yang boleh meningkatkan prestasi perniagaan dalam kalangan usahawan mikro Bumiputera di Kedah. Oleh itu, dalam langkah 3, apabila interaksi antara pembolehubah transaksional dengan pembolehubah pengambilan risiko dimasukkan dalam persamaan bagi melihat pengaruh pembolehubah penyederhana ke atas hubungan antara pembolehubah tidak bersandar yang terlibat dengan prestasi perniagaan, hasil analisis menunjukkan interaksi menerangkan jumlah variasi ke atas prestasi perniagaan pada 39.6 peratus iaitu peningkatan sebanyak 38 peratus. Nilai  $F=18.405, sig.F=0.018$  yang menjelaskan bahawa pembolehubah penyederhana transaksional menunjukkan hubungan signifikan ke atas interaksi antara pembolehubah pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan pada nilai ( $\beta= 0.341$ ). Ini menunjukkan pengaruh pembolehubah transaksional mempengaruhi hubungan antara sikap pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan. Oleh itu, bagi menjawab hipotesis 3 (H3c) : Sikap pengambilan risiko berhubung dengan prestasi perniagaan disederhanakan oleh gaya kepimpinan transaksional secara signifikan **disokong**. Bagi mendapatkan gambaran yang lebih mudah, keputusan hipotesis kesemua pembolehubah dalam kajian ini adalah seperti berikut;

Jadual 4.12

*Keputusan Hipotesis Kajian*

<b>Hipotesis</b>	<b>Penyataan</b>	<b>Keputusan</b>
H1a	Sikap proaktif berhubung secara signifikan dengan prestasi perniagaan.	<b>Disokong</b>
H1b	Inovasi berhubung secara signifikan dengan prestasi perniagaan.	<b>Tidak disokong</b>
H1c	Pengambilan risiko berhubung secara signifikan dengan prestasi perniagaan.	<b>Disokong</b>
H2a	Sikap proaktif berhubung dengan prestasi perniagaan disederhanakan oleh gaya kepimpinan transformasional secara signifikan.	<b>Tidak disokong</b>
H2b	Sikap inovasi berhubung dengan prestasi perniagaan disederhanakan oleh gaya kepimpinan transformasional secara signifikan.	<b>Tidak disokong</b>
H2c	Sikap pengambilan risiko berhubung dengan prestasi perniagaan disederhanakan oleh gaya kepimpinan transformasional secara signifikan.	<b>Disokong</b>
H3a	Sikap proaktif berhubung dengan prestasi perniagaan disederhanakan oleh gaya kepimpinan transaksional secara signifikan.	<b>Tidak disokong</b>
H3b	Sikap inovasi berhubung dengan prestasi perniagaan disederhanakan oleh gaya kepimpinan transaksional secara signifikan.	<b>Tidak disokong</b>
H3c	Sikap pengambilan risiko berhubung dengan prestasi perniagaan disederhanakan oleh gaya kepimpinan transaksional secara signifikan.	<b>Disokong</b>

## 4.5 Rumusan

Secara ringkas, analisis telah dijalankan merangkumi maklumat demografi responden yang terlibat dengan kajian ini. Analisis deskriptif membantu kajian ini untuk mengenalpasti nilai min, maksimum, minimum serta sisihan piawai setiap pembolehubah bagi melihat kecenderungan setiap pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah penyederhana terhadap prestasi perniagaan. Ujian analisis kolerasi pula dijalankan bagi menjelaskan hubungan multivariansi antara pembolehubah-pembolehubah kajian ini dengan prestasi perniagaan.

Signifikasi antara pembolehubah tidak bersandar orientasi keusahawanan dan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan di analisis dengan menggunakan kaedah regresi berganda. Dengan ini, tahap beta dan frekuensi sesuatu pembolehubah dapat ditentukan melalui signifikan F. analisis kajian yang dijalankan. Hasil kajian mendapati, hanya pembolehubah proaktif dan pengambilan risiko bertindak balas secara signifikan positif terhadap prestasi perniagaan. Malangnya, pembolehubah inovasi didapati tidak memberi sumbangan terhadap prestasi perniagaan usahawan mikro Bumiputera di Kedah. Keputusan yang sama juga diperolehi apabila pembolehubah penyederhana dimasukkan dalam persamaan bagi menganalisis pengaruh gaya kepimpinan (transformasional dan transaksional) ke atas interaksi antara pembolehubah orientasi keusahawanan (proaktif, inovasi dan pengambilan risiko) dengan prestasi perniagaan. Hasilnya, hanya pengambilan risiko signifikan secara positif. Pembolehubah proaktif dan inovasi gagal menunjukkan sebarang hubungan yang signifikan setelah pembolehubah penyederhana transformasional dan transaksional dimasukkan dalam persamaan.

Bab yang seterusnya akan memberi gambaran secara menyeluruh serta membincangkan hasil penemuan kajian ini disamping melihat implikasi penemuan kajian ini dari sudut teoritikal dan pengurusan. Beberapa batasan kajian turut akan dikupas disamping arah tuju pada masa hadapan agar suatu perbincangan ilmiah yang berterusan dapat terus dilakukan.





## **BAB 5**

### **PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN**

#### **5.1 Pengenalan**

Bahagian ini akan merupakan bahagian akhir dalam kajian ini yang akan menyentuh perbincangan dan kesimpulan secara menyeluruh. Bab ini terbahagi kepada lima topik yang merangkumi pengenalan, topik gambaran keseluruhan kajian secara ringkas (dapatkan kajian menerusi analisis secara terperinci), topik batasan kajian, cadangan pada pihak berkaitan, dan diakhiri dengan cadangan/sumbang saran kajian masa hadapan.

#### **5.2 Gambaran Keseluruhan**

Secara ringkas, kajian ini dijalankan bagi mengenalpasti potensi orientasi keusahawanan yang merupakan pembolehubah tidak bersandar terhadap pembolehubah bersandar iaitu prestasi perniagaan yang melibatkan usahawan Bumiputera kategori mikro yang beroperasi di sekitar negeri Kedah. Responden dipilih secara terus menerusi bantuan maklumat yang dibekalkan oleh Perbadanan Kemajuan Negeri Kedah (PKNK), disamping beberapa agensi lain seperti Amanah Ikhtiar Malaysia (AIM), Majlis Amanah Rakyat (MARA) dan Tekun Nasional (TEKUN). Kajian ini juga menjadikan gaya kepimpinan yang terdiri daripada transformasional dan transaksional sebagai pembolehubah penyederhana untuk menguji hasil interaksi pembolehubah-pembolehubah ini ke atas prestasi perniagaan. Seterusnya, tiga objektif

kajian telah dibina bagi menetapkan arah tuju kajian berdasarkan permasalahan kajian yang telah dinyatakan pada Bab 1. Objektif ini merangkumi mengenalpasti hubungan orientasi keusahawanan ke atas prestasi perniagaan usahawan mikro Bumiputera; kedua menilai pengaruh gaya kepimpinan transformasional ke atas hubungan orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan dan ketiga menilai pengaruh gaya kepimpinan transaksional ke atas orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan. Rentetan daripada objektif kajian ini, pengkaji turut memaparkan sorotan literatur yang berkaitan dengan disiplin orientasi keusahawanan, gaya kepimpinan dan prestasi perniagaan kajian-kajian lampau seperti yang telah dijelaskan di Bab 2. Natijahnya, sorotan literatur telah dijadikan asas kepada pembentukan sembilan hipotesis kajian serta kerangka konseptual kajian ini. Model kerangka kajian turut diaplikasikan oleh Shuhymee Ahmad dan Abdullah Abd. Ghani (2013) dalam kajian mereka pada responden yang berbeza.

Bab 3 menjurus kepada metodologi kajian yang merangkumi penentuan populasi, kaedah persampelan, kaedah kutipan data, instrument pengukuran, analisis kebolehpercayaan dan kesahihan instrumen, kajian sebenar di lapangan serta menentukan interpretasi hasil penemuan kajian ini. Responden dipilih secara rawak mudah menerusi bantuan maklumat yang dibekalkan oleh PKNK. Didapati bahawa majoriti usahawan yang terpilih sebagai responden juga merupakan individu yang juga mendapatkan bantuan dari beberapa agensi lain seperti Amanah Ikhtiar Malaysia (AIM), MARA dan TEKUN selain MADA. Kajian rintis melibatkan analisis yang merangkumi ujian bias maklumbalas bagi memastikan tiada unsur bias dalam jawapan responden yang dikaji telah dijalankan. Manakala analisis Crobach Alpha, ujian normaliti, lineariti dan multikolineariti turut dijalankan bagi mendapatkan nilai

kebolehpercayaan dan kesahihan data mengikut kesesuaian responden yang dikaji. Di peringkat analisis data, pengkaji menjalankan analisis kolerasi, regresi berganda dan regresi berhierarki. Di bahagian akhir, penemuan kajian dibincangkan dengan panjang lebar bersandarkan beberapa kajian lepas bagi melihat secara perbandingan dengan kajian-kajian terdahulu.

Kajian ini mengkhususkan pemerhatian ke atas usahawam mikro Bumiputera yang menjalankan perniagaan di sekitar negeri Kedah. Rasional kajian ini adalah untuk mengenalpasti potensi masa hadapan usahawan mikro di negeri Kedah bersandarkan kepada orientasi keusahawanan dan gaya kepimpinan yang dimiliki oleh responden yang terlibat dalam meningkatkan prestasi perniagaan mereka. Kaum Bumiputera yang rata-ratanya adalah kaum Melayu adalah golongan majoriti yang mendiami negeri Kedah. Penglibatan mereka dalam mikro usahawan dilihat sebagai amat penting dalam menjana amalan keusahawanan di negeri yang terlibat.

Matlamat untuk memaksimumkan peluang ekonomi, memanfaatkan bantuan keusahawanan yang disediakan oleh pihak kerajaan dan mengurangkan kadar pengangguran dalam kalangan masyarakat tempatan dapat dicapai dengan adanya penglibatan golongan ini dalam bidang keusahawanan. Oleh itu, berdasarkan bantuan bekalan maklumat dari pihak PKNK yang merangkumi usahawan dibawah seliaan MARA, AIM, MADA dan Tekun, pengkaji telah berupaya untuk mengedarkan sebanyak 269 soal selidik kepada responden yang telah dikenalpasti sebagai responden yang menepati ciri-ciri usahawan mikro seperti yang telah dinyatakan dalam garis panduan baru definisi PKS ([www.smecorp.com.my](http://www.smecorp.com.my)). Namun begitu, hanya sebanyak

81 soal selidik responden yang dikembalikan telah dianalisis dan dapatan kajian dapat diteliti menerusi Bab 4.

### **5.2.1 Objektif 1 dan Hipotesis 1, 2 dan 3 – Hubungan Orientasi Keusahawanan terhadap Prestasi Perniagaan.**

Bagi menjawab objektif utama; menentukan hubungan antara pembolehubah orientasi keusahawanan (proaktif, inovasi dan pengambilan risiko) terhadap prestasi perniagaan usahawan mikro Bumiputera di Kedah, kajian ini telah mengariskan beberapa hipotesis yang bertujuan untuk menguji hubungan khusus inovasi, proaktif dan pengambilan risiko terhadap tahap prestasi perniagaan usahawan terlibat. Menerusi analisis yang telah dijalankan, kajian ini mendapati pembolehubah tidak bersandar orientasi keusahawanan yang terdiri daripada inovasi, proaktif dan pengambilan risiko menunjukkan keputusan berbeza-beza pada kadar yang besar dari segi pengaruhnya terhadap prestasi perniagaan usahawan-usahawan yang terlibat dengan kajian ini.

Berdasarkan dapatan kajian, (Hipotesis 1a) faktor proaktif menunjukkan hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan pada nilai  $\beta=0.944$ ,  $p<0.01$  (sig. 0.000). Secara dasarnya, hasil dapatan kajian ini adalah selaras dengan kajian lampau seperti Davis (2007), Amran Awang (2006), Covin *et al.* (2006), Kreiser *et al.* (2002) serta Lumpkin dan Dess (2001). Antara soalan yang diajukan dalam kajian soal selidik ini merangkumi kecenderungan responden untuk mendahului pesaing dengan idea/produk baru, kecenderungan mereka untuk mengatasi pesaing, keinginan untuk menerajui segmen pasaran dan keupayaan mereka untuk memperkenalkan produk/teknik pentadbiran atau peroperasian yang baru. Hasil analisis menunjukkan bahawa

responden memberi skor yang tinggi bagi setiap soalan yang diajukan. Usahawan mikro Bumiputera yang terlibat dengan kajian ini memberi gambaran bahawa mereka cenderung untuk menerajui segmen pasaran dengan memperkenalkan idea/produk baru bagi memastikan mereka mendahului pesaing dalam segmen pasaran yang sama. Ini termasuklah inisiatif mereka untuk memperkenalkan kaedah pengoperasian yang terkini bagi memastikan mereka dapat melebarkan perniagaan mereka ke peringkat yang lebih tinggi. Jelas dapat diperhatikan bahawa usahawan pada hari ini cenderung menggunakan kemudahan media dan aplikasi sosial yang mesra pengguna yang dapat diakses menerusi kemudahan internet. Ini juga selaras dengan kajian-kajian lepas yang dipelopori oleh Lumpkin dan Dess (2005) serta Covin dan Selvin (1991) yang menyatakan bahawa keupayaan memperkenalkan produk mahupun teknik baru yang juga merupakan antara sikap proaktif dalam kalangan firma, menyumbang kepada peningkatan prestasi keusahawanan. Pendapat ini juga disokong dengan kajian Loos dan Coulthard (2005) serta Bechere dan Maurer (1999). Khusus untuk kajian ini, maklum balas jelas menyatakan bahawa responden yang terlibat menunjukkan kesungguhan mereka untuk menguasai dan kekal dalam segmen perniagaan masing-masing selama yang mampu. Ini kerana, saiz perniagaan yang kecil dan pinjaman yang dilakukan dengan institusi yang berkaitan menggalakkan responden untuk tampil dengan idea dan usaha yang lebih banyak untuk memastikan produk dan perkhidmatan dapat berkekalan. Tambahan pula, dengan mudahnya pesaing lain untuk turut sama terlibat dalam perusahaan berbentuk mikro ini, menyebabkan para usahawan berusaha sebaik mungkin untuk mendahului dalam memperkenalkan pelbagai kaedah; sama ada dalam bentuk kualiti produk atau perkhidmatan, kaedah pengoperasian terkini serta teknik pemasaran yang tidak melibatkan kos yang tinggi. Pendapat yang sama dinyatakan oleh Miller (1983) bahawa keupayaan sesebuah firma untuk terus bersaing

adalah menerusi keupayaan mereka untuk menerapkan sikap proaktif terutamanya mencari peluang-peluang baru (Lumpkin & Dess, 2001), produk terkini yang memenuhi kehendak semasa (Dess & Lumpkin, 2005), dimana ia dapat mengeksploitasi pasaran masa hadapan (Lumpkin and Dess, 2001). Manakala faktor pembolehubah proaktif mempunyai pengaruh yang besar dan terpenting ke atas prestasi perniagaan, disamping kecenderungan untuk bersaing, memperkenalkan idea dan produk baru, teknik dan teknologi terkini serta merebut peluang dalam persekitaran persaingan (Shuhymee Ahmad, 2011). Kajian Davis (2007), Yang (2006) dan Amran Awang (2006) juga menyokong bahawa proaktif juga memainkan peranan penting dalam menyumbang kepada prestasi perniagaan.

Namun begitu, tidak dapat dinafikan bahawa terdapat juga kajian yang menunjukkan dapatan yang bercampur-campur apabila faktor proaktif diuji dengan tingkat prestasi firma yang berbeza seperti yang diketengahkan oleh Lindsay (2003) dan Amran Awang (2006).

(Hipotesis 1b) Inovasi dilihat sebagai faktor yang tidak signifikan dalam hubungannya dengan prestasi perniagaan iaitu nilai  $\beta=0.062$ ,  $p<0.01$  (sig.=0.274). Dapatan ini tidak konsisten dengan dapatan-dapatan kajian terdahulu dimana Miller (1983), Coulthard (2007), Lumpkin dan Dess (1996), Yang (2006) dan Davis (2007), jelas menyatakan bahawa faktor inovasi merupakan pemangkin yang berupaya meningkatkan prestasi firma dalam kajian mereka yang terdiri daripada PKS kategori kecil dan sederhana. Sebagai perbandingan lain Cohen dan Cohen (1989.1991), Kreiser *et. al.*(2002), dan Amran Awang (2006), juga mendapati inovasi menjadi penyumbang kepada peningkatan prestasi perniagaan dalam kajian mereka. Namun kajian ini mendapati

faktor inovasi tidak mempunyai hubungan yang signifikan ke atas prestasi perniagaan usahawan mikro Bumiputera di negeri Kedah. Hal ini kerana usahawan yang merupakan responden kajian ini mempunyai ciri-ciri fizikal yang berbeza dengan kategori PKS kecil dan sederhana. Oleh itu, berdasarkan ciri-ciri mikro usahawan yang dimiliki menjadi penyumbang kepada hubungan yang tidak signifikan antara pembolehubah inovasi ke atas prestasi perniagaan usahawan mikro Bumiputera yang terlibat. Pengkaji mendapati, penjelasan yang dapat dikaitkan dengan hasil dapatan ini adalah usahawan mikro berbeza berbanding usahawan kecil dan sederhana dari beberapa segi yang jelas seperti modal mula yang lebih kecil, ketiadaan peruntukan bagi tujuan penyelidikan dan pembangunan, kekurangan dana dalam memelopori teknologi terkini, kelemahan dalam proses pemasaran (*marketing booster*), dan premis niaga yang terhad dari segi keluasan dan lokasi, selain jumlah tenaga buruh yang jauh lebih kecil. Oleh itu, majoriti responden yang terlibat memberi skor yang rendah bagi soalan-soalan yang berkaitan dengan keupayaan inovasi dalam prestasi perniagaan. Ini dapat diperhatikan dari soalan 1, 2 dan 4 yang menekankan kepada keupayaan responden untuk melakukan penambahbaikan produk dan perkhidmatan menerusi kesanggupan untuk melakukan penyelidikan dan pembangunan (R&D), eksperimentasi bagi penyelesaian masalah serta pengubahsuaian produk dan perkhidmatan sebagai langkah penambahbaikan bagi segala proses sedia ada. Merealisasikan saranan-saranan soalan yang diajukan ini tentu sekali memerlukan responden untuk memperuntukkan sejumlah modal atau kos yang berkaitan. Dengan skop perniagaan berbentuk mikro dan jumlah pinjaman yang kecil dari institusi yang terlibat, responden tentu sekali tidak dapat membelanjakan sumber kewangan sedia ada bagi tujuan seperti yang diajukan oleh soalan-soalan yang di atas. Ini diikuti dengan soalan 8 dan 9 yang menekankan kepada kebolehpasaran produk dan

perkhidmatan dengan kadar yang pantas. Soalan ini juga mendapat skor yang rendah rata-rata daripada responden kerana jenis perniagaan mikro ini kebanyakannya hanya terdiri daripada barangan dan perkhidmatan atas permintaan. Ini bermakna, kuantiti barangan dan perkhidmatan yang disediakan hanya berdasarkan kepada permintaan semasa sehari-harian dalam kalangan pelanggan bagi hampir kesemua responden yang menjawab soal selidik ini kecuali sektor Produk Berasaskan Laut dan Produk Berasaskan Kesihatan Dan Kecantikan kerana produk mereka melibatkan pembungkusan dan penstoran serta sifat fizikal produk itu sendiri yang dapat bertahan dalam satu tempoh jangka masa tertentu.

Oleh itu, hasil penelitian terhadap kajian lalu seperti Kreiser *et. al.* (2002) yang mendapati faktor inovasi gagal berhubung secara signifikan dengan prestasi tingkat jualan, pertumbuhan jualan dan untung kasar (yang merupakan komponen prestasi perniagaan), manakala dapatan Amran Awang (2006), bahawa faktor inovasi gagal meningkatkan pulangan jualan dan pulangan modal serta kajian Lindsay (2003) yang menjelaskan mengenai hubungan signifikan negatif antara inovasi dengan prestasi objektif, membuktikan bahawa, hasil dapatan khusus kajian ini ke atas usahawan mikro Bumiputera adalah selaras dengan penemuan-penemuan kajian lepas seperti yang telah dijelaskan para pengkaji tadi. Hanya perbezaan yang dapat dijelaskan adalah, kajian mereka melibatkan PKS dari kategori kecil dan sederhana, manakala kajian ini menganalisis faktor inovasi ke atas prestasi perniagaan kategori mikro.

(Hipotesis 1c) Pengambilan risiko pula menunjukkan keputusan hubungan yang signifikan terhadap prestasi perniagaan dengan nilai beta yang lebih rendah iaitu pada nilai  $\beta=0.592$ ,  $p<0.01$  (sig. 0.000) berbanding faktor proaktif. Keadaan ini dapat



diperhatikan daripada lima soalan merangkumi persoalan mengenai kesediaan responden untuk membelanjakan wang bagi penyelesaian masalah yang berpotensi untuk berulang, kepantasan responden untuk merebut peluang terhadap pulangan yang baik bagi perniagaan mereka, kecenderungan dalam melibatkan diri dalam projek berisiko tinggi, keberanian untuk membuat keputusan berdasarkan persekitaran semasa dan sifat agresif untuk meneroka potensi baru. Berdasarkan maklum balas yang diajukan kepada responden menerusi soal selidik kajian ini, data kajian menunjukkan bahawa responden yang merupakan usahawan mikro Bumiputera di Kedah ini mempunyai keupayaan kewangan yang amat terhad dalam usaha menangani masalah yang timbul, melibatkan diri dalam projek berisiko tinggi dan meneroka potensi baru. Masalah ini berkemungkinan akibat keupayaan pinjaman kewangan yang lebih rendah berbanding bidang usahawan kategori kecil dan sederhana, walaupun peluang mendapatkan bantuan menerusi institusi dan agensi berkaitan dilihat begitu banyak membantu. Data demografi menunjukkan 56% memulakan perniagaan dengan modal sendiri manakala 60% daripadanya hanya mencatatkan keuntungan sebanyak RM45,000.00 setahun. Dengan pendapatan tahunan yang kurang memberangsangkan, faktor kelembapan ekonomi yang bermula sejak 2014 juga memburukkan lagi keadaan menyebabkan setiap langkah yang melibatkan kepentingan perniagaan akan diteliti sebaik mungkin. Faktor persekitaran juga dilihat sebagai penyumbang kepada nilai signifikan yang kecil kerana lokasi sesebuah perniagaan beroperasi juga memainkan peranan yang penting. Sebagai contoh, lokasi pusat peranginan seperti Langkawi dan Tanjung Dawai sekitar Pantai Merdeka menunjukkan jumlah penglibatan usahawan mikro yang lebih pesat dan menunjukkan jawapan yang positif dalam soal selidik berbanding lokasi sekitar kawasan perumahan, kampung dan pekan kecil. Pertumbuhan usahawan mikro di kawasan sebegini berkembang dengan amat pesat

akibat dipengaruhi oleh daya tarikan lokasi tersebut kepada para pelancong. Keupayaan untuk mengambil risiko yang lebih rendah pula melibatkan produk dan perkhidmatan yang menjadi kehendak berterusan bagi sesetengah tempat yang lain seperti kawasan perumahan, kampung dan pekan kecil. Oleh itu, usahawan mikro ini dapat terus bertahan berdasarkan kepakaran dan kelebihan sama ada dari segi produk atau perkhidmatan yang mereka sediakan. Maka, faktor pengambilan risiko masih dilihat sebagai aspek penting dalam meningkatkan prestasi perniagaan.

Banyak lagi kajian yang turut melihat faktor pengambilan risiko penting terhadap prestasi perniagaan. Antaranya, hasil kajian yang dijalankan oleh Covin *et al.* (2006) bahawa terdapat hubungan signifikan yang positif antara faktor pengambilan risiko terutamanya berkaitan pembuatan keputusan oleh firma ke atas prestasi perniagaan. Kajian oleh Davis (2007) pula menunjukkan hubungan yang positif manakala pengkaji lain seperti Miller (1983), Begley dan Boyd (1987) serta Kreiser *et. al.* (2002) bersependapat bahawa firma usahawan merupakan golongan pengambilan risiko yang bersifat sederhana. Manakala Shuhymee Ahmad (2011) mendapati, firma PKS di Malaysia menerima faktor pengambilan risiko sebagai antara interaksi yang penting kepada peningkatan prestasi perniagaan. Keputusan kajian yang sama juga dibuktikan oleh pengkaji lain seperti Davis (2007) dan Cohen *et. al.* (2006). Namun begitu, terdapat juga kajian yang tidak menyokong hipotesis ini. Antaranya Amran Awang (2006), Yang (2006), dan Kreiser *et. al.* (2002) dalam kajian mereka mendapati pengambilan risiko tidak signifikan ke atas prestasi perniagaan.

Namun begitu, kajian Shuhymee Ahmad (2011) dan Shuhymee Ahmad *et al.* (2013) menunjukkan keputusan hubungan yang signifikan antara pembolehubah-pembolehubah orientasi keusahawanan ke atas prestasi usahawan PKS di Malaysia.

### **5.2.2 Objektif 2 dan Hipotesis 2 – Pengaruh Gaya Kepimpinan Transformational terhadap Orientasi Keusahawanan ke atas Prestasi Perniagaan.**

Objektif kedua kajian ini adalah untuk mengenalpasti pengaruh pembolehubah penyederhana gaya kepimpinan tranformasional terhadap orientasi keusahawanan (inovasi, proaktif dan pengambilan risiko) ke atas prestasi perniagaan usahawan mikro Bumiputera di Kedah. Oleh itu, Hipotesis 2 ini terbahagi kepada; (H2a) pengaruh pembolehubah penyederhana gaya kepimpinan transformational ke atas pembolehubah proaktif dengan prestasi perniagaan, (H2b) pengaruh pembolehubah penyederhana gaya kepimpinan transformational ke atas pembolehubah inovasi dengan prestasi perniagaan dan (H2c) pengaruh pembolehubah penyederhana gaya kepimpinan transformational ke atas pembolehubah pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan. Oleh itu, hasil dapatan menerusi kajian ini menunjukkan pengaruh gaya kepimpinan tranformasional ke atas inovasi dengan prestasi perniagaan pada nilai  $\beta = -.091$  pada nilai  $p > 0.10$  (sig.F=0.355) manakala proaktif pula pada nilai  $\beta = 0.122$  pada nilai  $p > 0.10$  (sig.F=0.174). Ini menunjukkan bahawa pengaruh transformational ke atas kedua-dua faktor ini menunjukkan interaksi yang tidak signifikan ke atas prestasi perniagaan. Ini bertentangan dengan penemuan kajian yang dijalankan oleh Abdullah (2000), Seuers *et al.* (2005), Buisman (2009), Shuhymee Ahmad (2011) dan Shuhymee (2013) yang membuktikan pengaruh transformational berhubung secara

signifikan positif ke atas inovasi dengan prestasi perniagaan. Justeru itu, meneliti dari sudut analisis hubungan inovasi terhadap prestasi perniagaan, pengkaji menyimpulkan bahawa selaras dengan penjelasan di 5.2.1 (H1b), gaya kepimpinan ini mengalami kesukaran untuk mempengaruhi faktor inovasi bagi meningkatkan prestasi perniagaan kerana sikap yang dimiliki oleh responden terhadap faktor-faktor yang menggalakkan potensi inovasi adalah negatif. Ini kerana menurut Nurse (2010), kepimpinan jenis ini bukan sahaja mengenai pemimpin dan gelagatnya, malah lebih jauh dari itu adalah bagaimana pemimpin dan pengikut berfungsi dalam situasi tertentu. Oleh itu, jika responden menunjukkan sikap berbentuk negatif terhadap faktor inovasi, ini tentu sekali mempengaruhi pekerja yang turut sama terlibat secara langsung dengan perniagaan. Perlu difahami bahawa responden atau usahawan adalah faktor yang boleh memobilisasi visi dan matlamat akhir perniagaan mereka. Pekerja sebagai pengikut adalah komponen yang hanya menuruti segala matlamat yang diinspirasikan oleh pemimpin. Walau bagaimanapun, bagi pengaruh transformasional yang tidak signifikan ke atas pembolehubah proaktif bagi meningkatkan prestasi perniagaan adalah selari dengan kajian yang dijalankan oleh Hancoot (2005), Shuhymee Ahmad (2011) dan Waldman *et. al.* (2001). Hal ini kerana usahawan Bumiputera melihat pendekatan keunggulan peribadi motivasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu sahaja tidak mencukupi dalam mempengaruhi diri mereka dan pekerja untuk meningkatkan prestasi perniagaan menerusi faktor proaktif. Berkemungkinan perniagaan ini mempunyai fizikal yang mikro menyebabkan motivasi yang lebih besar dan dapat dicapai dan dinikmati dapat membangkitkan keazaman untuk memberikan yang terbaik. Oleh itu, pendekatan gaya kepimpinan ini dilihat tidak bersesuaian. Selain itu, atas alasan ciri fizikal jumlah pekerja yang amat kecil (bagi sebahagian usahawan yang lain, mereka menjalankan perniagaan secara sendirian) juga

menyebabkan tiada keperluan untuk pemimpin untuk meningkatkan keupayaan kreatif dalam kalangan pekerja untuk menyelesaikan masalah kerana unit yang lebih kecil ini memudahkan urus tadbir daripada pemimpin itu sendiri.

Namun begitu, pengaruh gaya kepimpinan transformational ke atas pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan menunjukkan hubungan signifikan positif pada nilai  $\beta=0.311$  dengan nilai  $p<0.10$  ( $\text{sig.F}=0.027$ ). Oleh yang demikian, gaya kepimpinan transformational dilihat dapat meningkatkan hubungan faktor pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan dalam kalangan usahawan mikro Bumiputera di Kedah. Sikap pengambilan risiko usahawan mempunyai interaksi yang positif dengan gaya kepimpinan transformational kerana ciri-cirinya seperti membelanjakan wang ke atas penyelesaian yang berpotensi, pantas merebut peluang, melibatkan diri dalam projek berisiko, serta tindakan yang berani dan agresif didapati selaras dengan gaya kepimpinan jenis ini yang memerlukan pengusaha atau usahawan ini untuk mempengaruhi serta mengubah kesedaran diri sendiri serta pengikut atau pekerja untuk menghadapi cabaran dan merebut peluang dalam arah yang baru (Avolio & Bass, 2004). Antaranya adalah gaya kepimpinan ini membantu merangsang usahawan terlibat untuk lebih bermotivasi dalam menghadapi cabaran bagi mencapai matlamat dan segala perancangan serta memberi lebih kebebasan kepada usahawan untuk mencambah idea dan teknik baru dalam membantu meningkatkan keupayaan bagi menyaingi pesaing. Antara kajian lain yang menunjukkan hasil yang sama adalah Yang (2006). Sauers *et. al.* (2005) menjelaskan bahawa gaya kepimpinan ini juga mempengaruhi kualiti keputusan, kesan kepada semangat berpasukan dalam firma serta kepuasan pekerja bawahan dalam mematuhi keputusan. Ini seterusnya bertepatan dengan gaya kepimpinan ini yang menekankan kepada ciri-ciri gaya kepimpinan ini

(Canty, 2005) yang terdiri daripada pengaruh keunggulan (sifat dan gelagat), motivasi inspirasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu seperti yang telah dibincangkan di Bab 1.

### **5.2.3 Objektif 3 dan Hipotesis 3 – Pengaruh Gaya Kepimpinan Transaksional terhadap Orientasi Keusahawanan ke atas Prestasi Perniagaan.**

Manakala Hipotesis 3 pula terdiri daripada H3a: Pengaruh pembolehubah penyederhana gaya kepimpinan transaksional ke atas pembolehubah proaktif dengan prestasi perniagaan, H3b: pengaruh pembolehubah penyederhana gaya kepimpinan transaksional ke atas pembolehubah inovasi dengan prestasi perniagaan dan H3c: Pengaruh pembolehubah penyederhana gaya kepimpinan transaksional ke atas pembolehubah pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan. Oleh itu, hasil dapatan menerusi kajian ini menunjukkan pengaruh gaya kepimpinan transaksional terhadap proaktif ke atas prestasi perniagaan pada nilai  $\beta=0.110$  pada nilai  $p>0.10$  (sig.F=0.211) manakala inovasi pula pada nilai  $\beta=0.030$  dengan nilai  $p>0.10$  (sig.F=0.715). Ini menunjukkan bahawa pengaruh transaksional terhadap kedua-dua faktor ini menunjukkan interaksi yang tidak signifikan ke atas prestasi perniagaan terutamanya kepada sikap inovasi jika dibandingkan dengan sikap proaktif. Namun begitu, pengaruh gaya kepimpinan transaksional ke atas pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan menunjukkan hubungan yang signifikan pada nilai  $\beta=0.341$  pada nilai  $p<0.10$  (sig.F=0.018).

Kajian Tarabishy (2006) dan Shuhymee Ahmad (2011) menunjukkan keputusan sebaliknya iaitu gaya kepimpinan ini mempengaruhi sikap proaktif bagi meningkatkan prestasi perniagaan. Begitu juga kajian Yang (2006), Buisman (2009) dan Sauers *et al.* (2005) serta Shuhymee Ahmad (2011) juga menjelaskan pengaruh gaya kepimpinan transaksional terhadap sikap inovasi mempengaruhi prestasi perniagaan. Namun, tidak dapat disangkalkan bahawa terdapat juga kajian yang membuktikan sebaliknya. Hal ini kerana, dimensi kepimpinan jenis ini yang terdiri daripada pengecualian aktif dan pengecualian pasif menunjukkan dapatan kajian yang bercampur-campur antara hubungan secara positif, berkolerasi secara negatif malah terdapat juga saling tidak berkolerasi seperti yang dibuktikan oleh Avolio *et al.* (1999). Yang (2006) pula mendapati, walaupun orientasi keusahawanan dan gaya kepimpinan transaksional berhubung secara positif, tetapi darjah hubungannya adalah pada kadar yang kecil. Selain itu, hasil kajian beliau membuktikan faktor proaktif adalah tidak signifikan dengan gaya kepimpinan transaksional. Shuhymee Ahmad (2011) menerusi kajian beliau juga menjelaskan, pengaruh gaya kepimpinan transaksional ke atas faktor inovasi dengan prestasi perniagaan pada kadar yang rendah adalah kerana sistem ganjaran dan hukuman kepada pekerja semata-mata sebenarnya tidak membantu meningkatkan prestasi firma. Ini kerana, kebajikan dan perhatian terhadap pekerja menjadi antara pendorong kepada motivasi pekerja untuk membantu firma mencapai matlamat akhirnya. Oleh itu, berdasarkan sumbangan literatur lalu, pengkaji menyimpulkan bahawa faktor jumlah pekerja dalam kategori PKS mikro yang tidak melebihi 5 orang (atau dalam keadaan tertentu, pemilik sendiri adalah pekerja dan bekerja secara sendirian tanpa pekerja) menjadi penyumbang kepada rendahnya atau tidak signifikan gaya kepimpinan ini terhadap sikap proaktif dan inovasi dengan peningkatan prestasi perniagaan. Pulangan jualan dan keuntungan

tentu sekali tidak memungkinkan mereka untuk memberi ganjaran yang benar-benar membangkitkan motivasi dalam kalangan pekerja. Penglibatan yang berterusan seperti pengurusan melalui pengecualian aktif pastinya akan memberi tekanan yang berterusan kepada pekerja. Walaupun terdapat persefahaman bahawa prestasi kerja akan menjadi penanda aras bagi ganjaran atau hukuman, pemilik tentu sekali tidak dapat menyediakan ganjaran yang berpatutan akibat kekangan pulangan jualan yang lebih rendah berbanding apa yang dinikmati oleh usahawan kategori kecil dan sederhana.

Berbeza dengan dua pembolehubah orientasi keusahawanan sebelumnya, gaya kepimpinan transaksional kelihatan memberi impak yang positif ke atas prestasi perniagaan berdasarkan pada faktor pengambilan risiko. Oleh yang demikian, gaya kepimpinan transaksional dilihat dapat meningkatkan hubungan faktor pengambilan risiko ke atas prestasi perniagaan dalam kalangan usahawan mikro Bumiputera di Kedah berbanding faktor proaktif dan inovasi. Faktor ini mempunyai interaksi yang positif dengan gaya kepimpinan transaksional mungkin kerana keupayaan pengusaha untuk menjelaskan tugas-tugas dan cabaran yang perlu dikongsi bersama yang akhirnya ganjaran adalah balasan yang bakal menanti para pekerja yang memberi komitmen terhadap idea-idea, kaedah dan teknik yang akan membawa kebaikan dan keuntungan kepada perniagaan. Ini kerana, perlu difahami bahawa perniagaan berbentuk usahawan mikro ini selalunya terdiri daripada perniagaan unit keluarga dan rata-rata pekerja yang membantu adalah dalam kalangan ahli keluarga atau orang yang dipercayai. Oleh itu, rasa kebersamaan dan keinginan untuk menjayakan urus niaga ini membawa kepada kesanggupan pekerja dan pemilik untuk menanguhkan ganjaran bagi satu tempoh masa tertentu dengan memberikan tumpuan terdahulu terhadap



segala kekangan dan cabaran yang perlu dihadapi. Ganjaran ini juga boleh jadi sebagai penyuntik motivasi kepada diri pengusaha sendiri juga untuk meningkatkan keupayaan dan kebaikan kepada perniagaan miliknya bagi jangka masa panjang. Ganjaran seperti meningkatkan bayaran gaji, komisyen, bonus, memberikan penghargaan serta pujian kepada pengikut yang mencapai prestasi yang baik dilihat sebagai faktor perangsang utama dalam kalangan pekerja. Ini mewujudkan *networking* antara majikan dan pekerja selain dari hubungan saling bergantung untuk menghadapi sebarang cabaran khususnya daripada pesaing dalam segmen yang sama. Namun, kajian lepas oleh Shuhymee Ahmad (2011) dan Klinsontorn (2005) juga membuktikan dengan jelas bahawa interaksi gaya kepimpinan ini dengan pengambilan risiko gagal meningkatkan prestasi perniagaan firma PKS di Malaysia dan Thailand. Walaupun begitu, pengkaji melihat skop perbincangan hasil kajian ini pada sudut yang lebih luas. Sebagai perbandingan, House dan Mitchell (1974) pernah menjelaskan menerusi kajian mereka bahawa keberkesanan prestasi surbodinat atau pekerja adalah berkait secara positif dengan amalan ganjaran yang disediakan oleh firma. Oleh itu, kajian ini jelas selaras dengan saranan yang dinyatakan oleh mereka.

### **5.3 Batasan Kajian**

Berdasarkan pemeriksaan balas yang dilakukan, pengkaji mendapati beberapa kekangan yang melibatkan pemilihan sampel bagi keseluruhan populasi yang diperoleh dari pihak berwajib ini. Antaranya adalah kesukaran untuk mengakses maklumat dari TEKUN Nasional kerana dasar dan peraturan yang terikat dalam agensi ini terhadap maklumat kerahsiaan para peminjam. Selain itu, dalam kalangan jumlah peserta yang terlibat bersama PKNK dan Amanah Ikhtiar, terdapat juga peserta yang

tidak lagi aktif dan hilang dari radar pengawasan agensi terlibat. Kemungkinan seperti gagal dalam perniagaan adalah faktor yang dijangka. Manakala yang lainnya adalah usahawan yang dikategorikan sebagai kecil dan sederhana yang bukan merupakan sasaran kajian ini.

Peserta yang mendapatkan bantuan kewangan dan bukan kewangan dari pihak MARA, kebanyakannya terdiri daripada usahawan kategori kecil dan sederhana. Ini kerana, kedua-dua agensi ini menumpukan kepada kumpulan usahawan yang berdaya maju. Antara syarat pinjaman yang melibatkan institusi ini adalah, perniagaan yang memerlukan bantuan dan pinjaman MARA perlulah mempunyai perniagaan yang sedia ada beroperasi yang dimulakan dengan modal sendiri. Disamping itu, pemimjam harus mempunyai produk, pendaftaran perniagaan/syarikat serta rekod kewangan atau Laporan Kewangan Beraudit sekurang-kurangnya 2 tahun (yang mencatat keuntungan) atau untuk satu tempoh yang telah ditetapkan sepanjang operasi, disamping satu Rancangan Perniagaan yang lengkap (Skim Pembiayaan, [www.mara.gov.my](http://www.mara.gov.my)).

Bagi SME Copr. pula, satu cadangan Rancangan Perniagaan syarikat disamping perancangan kewangan terhadap ramalan jualan, keuntungan, penyata aset sedia ada dan liabiliti perlu disertakan bagi penilaian pihak mereka sebelum pertimbangan untuk memberi pinjaman diteruskan. Pinjaman yang menjadi teras kepada agensi ini berbentuk pembekalan peralatan atau jentera bagi kemudahan usahawan kecil dan sederhana. Bagi program khas seperti Tunas Usahawan Bumiputera (TUBE), Program Pembangunan Enterprise Bumiputera (BEEP) dan Galakan Eksport Bumiputera, pematuhan terhadap program berfasa (Ujian Ketabahan Minda, Peningkatan

Pengetahuan Operasi Perniagaan, Panduan Perniagaan Berkesan) yang perlu dipenuhi selain pengskoran keutuhan keusahawanan (SCORE dan MSCORE) dilihat hanya bersesuaian kepada kategori kecil dan sederhana (Pembiayaan SME, [www.smecorp.gov.my](http://www.smecorp.gov.my)) berbanding kategori mikro yang lebih kelihatan sebagai *'lifestyle enterprenuer'*. Kedua-dua agensi ini juga mensyaratkan supaya pemilik perniagaan perlu mempunyai premis perniagaan kekal yang tentunya gagal untuk memenuhi sifat usahawan mikro yang lebih fleksibel terhadap ruang premis perniagaan.

Oleh itu, kajian ini menumpukan kepada sasaran kajian yang hanya melibatkan usahawan mikro Bumiputera yang mendapatkan bantuan menerusi Perbadanan Kemajuan Negeri Kedah (PKNK), Lembaga Kemajuan Pertanian Muda (MADA), dan Amanah Ikhtiar Malaysia (AIM). Ini kerana pemerhatian awal mendapati usahawan kategori ini melakukan pinjaman sebagai modal mula bertujuan untuk memulakan perniagaan kecil-kecilan manakala yang lain pula mendapatkan pinjaman dengan tujuan untuk memperkukuhkan operasi perniagaan sama ada dalam bentuk barangan atau perkhidmatan.

Soal selidik yang diedarkan menerusi postal tidak mendapat respon yang menggalakkan daripada kebanyakan usahawan walaupun beberapa pihak/usahawan telah dihubungi melalui telefon untuk mengingatkan mereka. Kaedah postal ini adalah kerana pengkaji mempunyai masa dan ruang yang sangat sedikit dan sempit untuk mendapatkan soal selidik menerusi kutipan tangan kerana lokasi yang agak jauh dan memakan masa yang panjang. Dari 148 soal selidik diajukan kepada responden menerusi postal, hanya 59 soal selidik sahaja diterima walaupun sampul dan setem 80

sen disertakan bersama soal selidik. Kajian ini hanya melibatkan usahawan Bumiputera (Melayu) di Sg. Petani (Tanjung Dawai dan Bukit Selambau), Yan, Sik, Kulim, Kuala Nerang, dan Langkawi. Bagi memastikan soal selidik ini dapat dikutip semula dan dianalisis, pengkaji terpaksa menghubungi pihak responden untuk mengingatkan tarikh penghantaran bagi tujuan analisis dan mendapatkan semula soal selidik melalui kaedah serahan postal.

Soal selidik yang diedarkan melalui pos sekitar Alor Setar, Kubang Pasu (Jitra, Jenun, Ayer Hitam), Bukit Kayu Hitam, Pendang, Padang Terap, Baling, dan Kuala Ketil hanya berjaya mengumpul sekitar 39 soal selidik sehingga 15hb Mei 2016 daripada 121 yang diedarkan melalui postal. Masalah yang dihadapi pengkaji ialah, usahawan-usahawan yang diedarkan soal selidik enggan untuk menjawab soal selidik kerana beberapa faktor;

Kebanyakan usahawan mikro luar bandar kurang memahami maksud dalam istilah dalam soal selidik contohnya Penyelidikan dan Pembangunan (R&D), dan beberapa ayat lain dalam bahagian B dan C yang dilihat sebagai agak mengelirukan kerana melibatkan persoalan sikap dan pendirian usahawan yang terlibat. Kebanyakan soal selidik yang berjaya dikumpul hanya diisi dibahagian A. Namun begitu, dengan bantuan pengkaji yang membantu menerusi panggilan telefon dan pembantu pengkaji untuk menerangkan maksud ayat-ayat soal selidik, maka usahawan akhirnya dapat memberi kerjasama melengkapkan soal selidik.

Terdapat juga usahawan yang menentang untuk melengkapkan soal selidik kerana mempunyai persepsi yang negatif. Antaranya adalah kebanyakan usahawan-

usahawan ini merupakan peminjam daripada beberapa institusi (meminjam secara bertindih antara agensi-agensi tersebut) yang melibatkan pihak seperti MARA, TEKUN, AIM, SME Corp (pinjaman barangan / aset perniagaan) dan ada dalam kalangan mereka gagal melunaskan pinjaman serta gagal mengikut jadual bayaran balik. Oleh itu, mereka berpendapat bahawa kajian ini dilihat sebagai usaha untuk mengesan para peminjam yang gagal melunaskan pinjaman selain enggan mendedahkan maklumat berkaitan perniagaan walaupun telah dimaklumkan bahawa maklumat peribadi tidak akan dinyatakan pada borang soal selidik dan semua maklumat berkaitan peniaga ada sulit.

Beberapa soal selidik yang lain terutamanya daripada usahawan desa gagal memahami skala likert kerana membulatkan jawapan lebih dari satu jawapan dan ada juga jawapan yang ditinggalkan kosong. Ini menyebabkan soal selidik ini telah hilang kebolehpercayaan dan ketekalan data kerana gagal diisi dengan sempurna dan bermakna. Oleh itu, pengkaji telah mengkategorikan soal selidik ini sebagai rosak dan tidak diambil kira dalam analisis kajian ini. Sebab-sebab lain adalah keengganan pihak usahawan Melayu untuk memberi kerjasama mengisi soal selidik walaupun bertujuan untuk faedah akademik. Pihak pengkaji telah menerangkan dengan tepat tujuan kajian, tapi usahawan terlibat enggan mengisi soal selidik tanpa alasan yang munasabah kerana dianggap sebagai membuang masa atau tidak mempunyai masa untuk mengisi soal selidik tersebut. Ada soal selidik yang dipulangkan dalam keadaan kosong dan ini turut melibatkan soal selidik dari kutipan pos. Walalupun sikap yang ditonjolkan agak mengecewakan namun kajian akan terus juga dijalankan menerusi analisis data soal sedia ada.

Harapan pengkaji, usahawan Bumiputera perlu menyikirkkan sikap negatif mereka terhadap usaha-usaha penyelidikan, dengan memberi kerjasama kerana kajian ilmiah sebegini sebenarnya memberi begitu banyak sumbang kepada masa depan mereka dan bakal usahawan. Kajian ini pastinya akan menjadi bahan rujukan dan sumbang saran kepada pihak berkaitan dalam merangka dan merancang program dan struktur yang lebih berkesan untuk membantu golongan usahawan pada masa depan.

#### **5.4 Cadangan kepada pihak berkaitan pinjaman dan institusi kewangan**

Maklumat yang diperolehi menerusi soal selidik demografi responden mendapati, hampir semua responden mendapat bantuan kewangan modal dari institusi pinjaman dan kewangan yang pelbagai. Ini merangkumi bank-bank yang menyertai Skim Pembiayaan Mikro seperti CIMB, Maybank, Bank Rakyat, Ambank, EONBank, dan sebagainya. Skim ini juga dibiayai oleh Bank SME, SME Corp., MARA, TEKUN Nasional, Amanah Ikhtiar, manakala Unit Pelarasan Usahawan Kedah berperanan besar dalam menyelaras dan membantu para usahawan terlibat bagi mendapatkan bantuan berterusan dan khidmat nasihat yang dapat meningkatkan daya tahan perusahaan mereka. Namun begitu, skim-skim ini juga mengenakan syarat yang agak ketat yang memerlukan pihak peminjam untuk menjalankan terlebih dahulu urusan dalam tempoh tertentu dengan berbekalkan modal mula sendiri. Bayaran pinjaman balik yang terlalu singkat dengan kos pinjaman yang tidak selari lagi dengan harga bahan mentah dan barangan yang meningkat akibat kesan ekonomi juga mengakibatkan matlamat pinjaman untuk melahirkan lebih ramai usahawan mikro tidak jaya sepenuhnya.

Keadaan ini diburukkan dengan syarat sampingan seperti kewajipan untuk menyertai persatuan terlebih dahulu (Bank Rakyat), syarat menyertakan rekod kewangan 1 tahun pertama perniagaan beroperasi, penyediaan rancangan perniagaan dengan format yang rumit, dokumen rasmi bayaran cukai/penyata bank 3 bulan terkini/ salinan kad kredit, syarat tempoh operasi melebihi 3 tahun, laporan lawatan perniagaan oleh agen-agen bank/agensi, had maksimum dan minimum jumlah pendapatan tahunan, syarat lokasi strategik dengan jenis perniagaan, serta bagi sesetengah agensi dan bank seperti Bank SME dan SME Corps., mereka hanya menyediakan kemudahan pinjaman berbentuk fizikal (sebagai contoh jentera mesin dan alatan selain khidmat nasihat) tanpa suntikan berbentuk kewangan yang pastinya merupakan keperluan utama kepada para usahawan mikro.

Sebagai agensi yang menggalas tanggungjawab sosial korporat, peruntukan khas haruslah disumbangkan bagi menjayakan kursus-kursus keusahawanan terutamanya kategori mikro yang pastinya amat memerlukan galakan kewangan yang lebih khusus berbanding kategori kecil dan sederhana. Kebergantungan kepada produk pembekal lain untuk dipasarkan semula adalah antara kekangan yang dihadapi oleh para usahawan mikro kerana tiada keupayaan untuk memiliki kilang pengeluaran, peruntukan yang tetap bagi urusan pengangkutan dan penghantaran serta pemilikan gudang bag tujuan penyimpanan mengakibatkan mereka senatiasa berasa dalam risiko yang boleh merencatkan daya tahanan perniagaan mereka dalam suasana ekonomi yang tidak menentu. Peraturan dan syarat yang sulit perlu diperhalusi semula serta dimudahkan bagi memberi peluang kepada bakal usahawan-usahawan untuk lebih mudah menceburi bidang keusahawanan mikro.

Selain itu, dalam memastikan ketahanan usahawan kategori mikro berterusan, pendedahan kepada ilmu keusahawanan yang berterusan adalah amat perlu bagi memastikan segala cabaran dan peluang dapat dihadapi dan diterokai dengan lebih bersedia. Ciri-ciri program latihan bimbingan keusahawanan yang berkesan adalah bersifat jangka panjang, mempunyai penglibatan regional, peraduan untuk meningkatkan taraf keusahawanan dan program untuk pembentukan dan peneguhan usahawan. Antara ciri lain ialah program pemantauan berkala dan bersepadu, tabung bantuan kewangan dan penyelidikan dan perundingan untuk penyelesaian masalah dan program pengembangan syarikat (Mohd. Hassan Mohd. Osman, 2007). Usaha ini dapat digembleng secara bersama antara agensi yang terlibat bagi melahirkan golongan usahawan mikro yang dapat terus menyumbang kepada perkembangan ekonomi negara.

## **5.5 Cadangan masa hadapan**

Kajian ini perlu diteruskan bagi menilai semula sejauhmana sumbangan orientasi keusahawanan dan gaya kepimpinan dapat menyumbang kepada ketahanan dan keupayaan usahawan mikro terutamanya Bumiputera di Kedah untuk terus berdaya tahan. Ini kerana sektor keusahawanan kini dilihat sebagai penyumbang yang berpontensi untuk meningkatkan pendapatan dan ketahanan ekonomi negara. Selain sebagai penyumbang kepada penurunan masalah pengangguran, sektor ini juga boleh terus berkembang ke tahap yang lebih tinggi merangkumi perusahaan kecil dan sederhana. Jelas dari analisis yang dijalankan, akibat skop perusahaan mikro yang lebih bersifat sara diri dan tidak merangkumi keupayaan untuk menjana sendiri produk dan perkhidmatan, maka suatu kajian yang lebih mendalam perlu dilakukan bagi



memeriksa dengan lebih dekat bagi mengenalpasti cara terbaik untuk menerapkan faktor inovasi sebagai antara penggalak utama bagi mencapai prestasi perniagaan yang lebih baik.

Pemikiran usahawan Bumiputera mikro sebagai ‘pemborong dan pengedar pasif’ produk dan perkhidmatan sedia ada perlu diubah dan berupaya menjadi pencipta, peneroka dan pengeluar kepada produk dan perkhidmatan yang berdaya saing dan memenuhi kehendak dan keperluan semasa. Lebih dari itu, corak dan gaya kepimpinan para usahawan ini juga perlu dikaji semula bagi mengenalpasti punca skor yang rendah dalam kajian ini seolah-olah usahawan Bumiputera dikongkong oleh sifat inferioriti complex/rendah diri yang keterlaluan sehingga kesannya nanti bukan sahaja menjejaskan prestasi perniagaan malah, daya tahan yang rendah dalam mendepani cabaran ekonomi semasa. Oleh itu, kajian berterusan adalah amat perlu bagi memudahkan rujukan pihak berwajib pada masa hadapan bagi menangani segala permasalahan yang dapat dikenalpasti menerusi kajian sebegini.

## **5.6 Rumusan**

Secara keseluruhan, kajian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang dapat menyumbang kepada prestasi perniagaan usahawan mikro Bumiputera di Kedah. Walaupun hasil kajian ini mendapati bahawa faktor inovasi (orientasi keusahawanan) dan kedua-dua gaya kepimpinan sebagai bukan faktor yang dapat meningkatkan keupayaan usahawan ini untuk meningkatkan prestasi perusahaan kecil mereka, tetapi kajian ini dapat merumuskan bahawa faktor proaktif adalah sebahagian daripada kelebihan yang dimiliki oleh usahawan mikro Bumiputera serta sedikit sumbang faktor

kesanggupan untuk mengambil risiko sebagai tanda aras yang menjadi penyumbang kepada wujudnya lebih ramai usahawan mikro Bumiputera di negeri Kedah ini secara khusus. Namun, seperti yang telah dibincangkan dalam bahagian cadangan dan sumbang saran, suatu usaha bersepadu perlu dirancang dan diuruskan dengan teratur dan lebih teliti bagi membantu golongan usahawan terutamanya lambakan graduan menganggur untuk memilih bidang keusahawanan sebagai satu kerjaya pilihan. Bantuan kewangan tanpa perancangan dan pemantauan berterusan daripada pihak berwajib hanya akan memburukkan lagi keadaan.

Penekanan terhadap kursus keusahawanan dan peranan agensi sedia ada dalam mempromosikan bidang keusahawanan perlu diperkukuhkan lagi sejak diperingkat awal kanak-kanak. Dengan ini, langkah-langkah proaktif dan kesediaan tanggung risiko ini pastinya dapat diharmonikan lagi dengan keupayaan inovasi dan pendekatan gaya kepimpinan bagi memajukan bidang perniagaan mereka pada masa depan. Harapan pengkaji agar bahan ilmiah ini membantu golongan usahawan mikro untuk ditonjolkan sekaligus memudahkan pihak kerajaan mahupun institusi kewangan dan agensi berkaitan mengambil tindakan proaktif bagi membantu usahawan mikro Bumiputera khususnya di Kedah.

## RUJUKAN

- Abdullah, A.Ghani. (2000). Pengaruh tingkah laku etika ketua terhadap tingkah laku etika subordinat di sektor kewangan di Malaysia. (Tesis PhD, Universiti Utara Malaysia, 2000)
- Abdul Ghani, F., Yusniza, K., Apnizan A., Syed Zamberi, A.(2009). Building Business Network: A Proposed Framework for Malaysian SMEs, *International Review Business Research Papers*, Vol. 5, No 2 March 2009 Pp. 151-160
- Abdul Rahim Othman.(2007). Assessing marketing capability and performance of casual dining restaurants in Malaysia. (Tesis DBA, Universiti Sains Malaysia, 2007).
- Aiken, L.S., & West, S.G (1991). *Multiple Regression: Testing and interpreting interaction*, Newbury Park, CA:Sage
- Amran Awang. (2006), Orientasi keusahawanan firma dan prestasi Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) Bumiputera: Kajian impak penyederhana beberapa faktor persekitaran yang ditanggap. (Thesis PhD, Universiti Sains Malaysia, 2006)
- Amstrong J.S., &Overton, T.S (1997). Estimating non-response bias in mail surveys. *Journal of marketing research*. 14(3), 396-402

Avolio, B.J. (1999). *Full leadership development: Building the vital force in organization*. Thousand Oaks, CA: Sage

Avolio, B.J., & Bass, B.M (1988). Transformational leadership, charisma and beyond. In J.G Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachler, & C.A Schriesheim (Ed.), *Emerging leadership vista* (pp.29-50). Lexington, MA:Lexington

Avolio, B.J., & Bass, B.M (1995). Individual consideration viewed at multiple level of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership: *Leadership Quarterly*, 6, 199-218.

Avolio, B.J., & Bass, B.M (2004). *Multifactor leadership questionnaire. Manual and sample set* (3<sup>rd</sup>ed.). Redwood City, CA: Mind Garden

Avolio, B.J., Bass, B.M & Jung, D.I (1999). Re-examining the component of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462

Avolio, B.J., & Howell M.J. (1992). The effect of leadership behavior and leader-follower personality congruence on predicting follower satisfaction and consolidated business unit performances: *Center for Creative Leadership's Second Research Conference on Leadership*, Colorado Springs, CO.

Avolio, B.J., Waldman, D.A., & Einstein, W.O.(1988). Transformational leadership in a management game stimulation: Impacting tje bottom line. *Group & Organization Studies*, 13(1), 59-80

Avolio, B.J., Alumbwa, F.O., & Weber, T.J. (2009). Leadership Current theories, research and future direction. *Annual Reviewof Psychology*, 60(1), 421-449

Baron, R.M.& Kenny, D.A(1986). The moderator-mediator variables distinctionin social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Sosial Psychology*, 51, 1173-1182

Bass, B.M.(1985). *Leadership and performances beyond expectation*. New York:

Free Press

Bass, B.M., & Avolio B.J(1995). *Multifactor leadership questionnaire: Leader form, rater formand scoring key (Form CA: Mind Garden*

Bass, B.M.,& Avolio B.J(1997). *Full range leadership developmnet: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden

Bass, B.M. (1988) The inspirational process of leadership. *Journal of Management Development*, 7(5), 21-31

Bass B.M.,& Avolio, B.J.(1990). *Manual for the multifactorial leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

Bass B.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*. 17(1), 112-121

Bass B.M., & Avolio, B.J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*. 17(3/4), 541-552

Bass B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121

Begley, T.M. & Boyd, D.P. (1987). Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of Business Venturing*. 2(1), 79-93

Buerah Tunggak, Hussin Salamon & Baharin Abu 2011, Keperluan Latihan dan Pendidikan Berterusan ke arah Pembangunan Usahawan Muslim Berteraskan Nilai Islam Di Malaysia, *Jurnal teknologi*, 55 (Sains Sosial), Mei 2011:121-144

Buerah Tunggak & Hussin Salamon 2011, Mengembalikan Kegemilangan Tamadun Melayu-islam Menerusi Pemupukan Budaya Niaga Berteraskan Akhlak, *Sari-International Journal of the Malay World and Civilisation* 29(2)(2011):123-147

Buisman, K. (2009). The understanding of the moderating effect of leadership styles on the relationship between hierarchical conflicts and employee satisfaction. (Master thesis Work and Organisational Psychology, University of Twente, 2009). Sumber <http://essay.utwenty.nl/59442/>

Brown, T.E., & Kirchoff, B.A. (1997). The effect of resource availability and entrepreneurial orientation of firm growth. Churchill, N.C. (Ed.), *Frontier of Entrepreneurship Research*, Wellesley. M.A: Babson College

Brown, T.E.(1996). Resource orientation, entrepreneurial orientation, and growth: How the perception of resource availability affects small firm growth. (Doctoral dissertation, The State University of New Jersey, 1996). *ProQuest Digital Dissertation*. (UMI No. 9628973)

Brockhaus, R.H.(1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23, 509-520

Bruce, R.B.,& Ireland, R.D.(2010). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures/* (3<sup>rd</sup> ed.), Prentice Hall, New Jersey.

Burgelman, R.A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*,8(1), 61-

71

- Burgelman, R.A. (1984). Design for Corporate Entrepreneurship. *California Management Review*, 26, 154-166
- Burgelman, R.A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 8(1), 61-71
- Carrier, C. (1996). Intrapreneurship in small businesses: An exploratory study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1), 5-20
- Cavana, R.Y., Delahaye, B.L., & Sekaran, U. (2001). *Applied business research: Qualitative and quantitative methods*. Milton, Old: Jon Willey & Sons Australia.
- Chadwick, B.A., Bahr, H.M., & Albrecht, S.L. (1984). *Sosial science research methods*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall
- Chandler, G.N., & Hank, S.H. (1994). Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(4), 331-349
- Cohen, A.R. (2004). Building a company of leaders. *Leader to leader*, 34, 16-20



- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (2<sup>nd</sup> ed.). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Covin, J.G., Green, K.M., & Slevin, D.P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30(1) 57-81
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1991). A conceptual entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 16(1) 7-25
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firm in hostile and benign environment. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1986). *The development and testing of an organisational-level entrepreneurship scale*. Frontiers of Entrepreneurship, Boston, Mass: Babson College
- Covin, J.G., Selvin, D.P & Heeley, M.B. (2001). Strategic decision making in an intuitive vs. tenchnoractic mode: Structural and environmental considerations. *Journal of Business Research*, 52(1), 51-67
- Cunningham, J.B., & Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal od Small Business Management*. 29(1), 45-61

- Davis, J.L. (2007). Firm-level entrepreneurship and performance: An examination and extension of relationship and measurement of the entrepreneurial orientation construct. (Doctoral dissertation, The University Of Texas, Arlington, 2007). ProQuest Digital Dissertation (UMI No. 3273959)
- DeClerk, C.C. (2007). The relationship between retail store manager leadership styles and employee generational cohort, performances and satisfaction. (Doctoral dissertation, University of Phoenix, 2007). *ProQuest Digital Dissertations*. (UMI No. 3302633)
- Dess, G.G., & Lumpkin, G.T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T., & McGee, J.E. (1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 85-102
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T., & Covin, J. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Test of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695
- Dess, G.G., & Robinson, R.B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 256-273

Dollinger, M.J.(2003). *Entrepreneurship: Strategic and Resource* (3<sup>rd</sup> ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall

Drucker, P. (1985).*Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper and Row

Egri C.P.,& Herman S., (2000). Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles and contexts of environmental leaders and their organization. *Academy of Management Journal*, 43(4), 571-604

Emory, C.W., & Cooper, D.R.(1991). *Business research methods*. (4<sup>th</sup> ed.). Homewood:Irwin

Fairoz, F.M., Hirobumi, T., & Tanaka, Y.(2010). Entrepreneurial orientation and business performance of small and medium scale enterprises of Hambanton District Sri Lanka. *Asian Social Sciences*, 6(3), 34-46

Foo, W.C., Bajuri, N.H., & Wong, K.Y. (2013). Overview of SME's Family-run Local Coffee Shop in Malaysia: Challenges and Determinants of Survival. *Jurnal Teknologi*, 64(2)

Flury,B., & Riedwyl, H. (1998). *Multivariate Statistics: A practical approach*. London: Chapman and Hall

- Frazier, P.A., Tix, A.P., & Barron, K.E.(2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115-134
- Gilmore, A., Carson, D., O'Donnel, A.(2004). Small business owner-managers and their attitude to risk. *Marketing Intelligences & Planning*, 22(3), 349-360
- Gilmore, A.(2011). Entrepreneurial and SME marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13(2), 137-145
- Gupta, A.K.,& Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27 (1), 25-41
- Gupta, A.K., & MacMillan, I.C. (2002). *Entrepreneurial Leadership: Developing a Cross-Cultural Construct*, Proceedings from the Academy of Management Science, Denver Colorado.
- Greblikaite, J. (2102). Development of social entrepreneurs: Challenge for Lithuanian researchers. *European Integration Studies*, 6, 210-215
- Haber, S., & Reichel, A. (2005). Identifying Performance Measures of Small Ventures – The case of the tourism industry. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 257-286

- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2006).  
*Multivariate Data Analysis*. (6<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, N.J.: Perason  
Prentice Hall
- Hamidin A.(1999). Industri Kecil dan Sederhana di Johor. Laporan Kemajuan  
Keusahawanan, Johor.
- Hancott, D.E (2005). The relationship between transformational leadership and  
organizational performance in the largest public companies in Canada. Capella  
University. Doctoral Dissertation (UMI No. 3159704)
- Hitt, M. A. & Ireland, R.D.(1985). Relationship among corporate level distinctive  
competencies, corporate strategies and performances. *Journal of Management  
Studies*, 23, 401-416
- Hofer, C.W. (1975). Toward a contingency theory of business strategy. *Academy of  
Management Journal*, 18, 784-810
- Howell, J.M. &Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional  
leadership, locus of control, and support of innovation: Key predictors of  
consolidated business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6),  
891-902

Ishak, Y., Khairunnisa, M., Zaimah D., & Mohd, S.N. (2011). Faktor Keusahawanan dan Prestasi Kejayaan Usahawan Melayu di Pulau Langkawi, Kedah. *Prosiding Perkem VI, Jilid 2 (2011)*, 196-207

Jabatan Perangkaan Malaysia. (2011);

[http://www.statistic.gov.my/portal/download\\_Others/files/PKS/BE2011](http://www.statistic.gov.my/portal/download_Others/files/PKS/BE2011)

Jabatan Perangkaan Malaysia. (2016);

[http://www.statistic.gov.my/portal/download\\_Others/files/PKS/BE2016](http://www.statistic.gov.my/portal/download_Others/files/PKS/BE2016)

Jugde, T.A., & Bono, J.E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751-765

Khairunnisa, M., Zaimah, D., Mohd Radzuan, R. (2013). Transformasi Dan Prestasi Perniagaan Usahawan Melayu Di Johor, *Proceeding PERKEM VII, Volume 1* (2013) 696-708, ISSN: 2231-962X

Khandwalla, P.N. (1977). *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

Khandwalla, P.N. (1987). Generation of pioneering innovative management: Some Indian evidence. *Organizational Studies*, 8(1), 39-59

- Klinsontorn, S.(2005). The influences of leadership styles on organizational commitment and employee performances. (Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University, 2005). *ProQuest Digital Dissertations* (UMI No. 3255207)
- Knight, G.A.(2000). Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization. *Journal of international business studies*, 35(2), 124-141
- Koh, W.L., Steers, R.M.,& Terborg, J.R (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of organizational behavior*, 16, 319-333
- Kostetka, I., & Berezyak, I. (2014). Social entrepreneurship as an innovative solution mechanism of social problem of society. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 36(3), 569-577
- Kreiser, P.M.,& Davis, J.(2010). Entrepreneurial orientation and firm performance: The unique impact of innovationess, proactiveness and risk-taking. *Journal of Small Business and entrepreneurship*, 23(1), 39-51
- Kreiser, P.M., Marino., L.W., & Weaver K.M.(2002a). Assesing the relationship between entrepreneurial orientation, the external environmental, and firm performance. In *Frontier of Entrepreneurship Research*. (199-208). Wellesly, M.A.: Babson College

Krejcie, R.V.& Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Education and Psychological Measurement*, 30, 607-610

Kuratko, D.F., Montagro, R.V., & Hornsby, J.S. (1990). Developing an intrapreneurial assesment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11(4), 49-58

Kushnir, K. (2010). How do economies define micro, small and medium enterprises (MSMEs)? Companion Note for the MSME Country Indicators.

<http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/624b8f804a17abc5b4acfd29332b51/MSME-CI-Note.pdf?MOD>

Laman Web Rasmi SME Corp. Malaysia, <http://www.smecorp.gov.my> , Garis

Panduan Bagi Definisi Baharu PKS disediakan oleh SME corp. Malaysia Sekretariat bagi Majlis Pembangunan Perniagaan Kecil dan Sederhana Kebangsaan, Oktober 2013

Lawrence, P.R& Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment*. Boston, Harvard University Press.

Leedy, P.D.& Ormrod, J.E.(2005). *Practical research: Planing and design*(8<sup>th</sup> ed.) New Jersey:Pearson Education.



Lin, P.C.(2005). Leadership style and organizational culture: A case study in a college of technology in Taiwan. (Doctoral dissertation, University of the Incarnate Word, 2003). *ProQuest Digital Dissertations* (UMI No. 3167559)

Lindsay, N.J. (2003). Insight into the entrepreneurial orientation of private equity investor: Business angels. *Working paper*. School of business, Bond University, Australia

Lowe, K.B., Kreock, K.G.,& Sivasubramaniam, N.(1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425

Loos, J.A.,& Coulthard, M. (2005). The impact of entrepreneurial orientation on the Australia automotive components industry. *Monash University: Department of Management Working Paper Series*, 17(05)

Lumpkin, G.T.(1996). The entrepreneurial orientation (EO) of new entrants: Performance implications of alternative configuration of EO, environment, and structure. (Disertasi PhD. tidak terbit, University Of Texas)

Lumpkin, G.T.,& Dess, G.(1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academic Management Review*, 21(1), 135-172

Lumpkin, G.T, & Dess, G.(2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 6, 429-451

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

Malim & Birch.(2001). Analisis Data menggunakan SPSS Windows. Johor: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.

MacMillan, I.C. & Day, D.I. (1987). Corporate venture into industrial markets: Dynamic of aggressive entry. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 23-29

Majlis Penasihat Ekonomi Negara., (2010).

<http://www.eprjn.kkr.gov.my/lib/item?id=chamo:7457&theme=kkp>

Mastura, J., Munira, M.R., Norziani, D. (2015). Memperkasa daya saing destinasi warisan luar bandar menerusi pembangunan perniagaan mikro dan kecil: Kajian kes Lembah Lengong. GEORGIA Online, *Malaysia Journal Of Society and Spaces*, 11(2) 43-54

Matzler, K., Schwarz, E., Deutinger, N. & Harm, R. (2008). The relationship between transformational leadership, product innovation and performance in SMEs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 21(2), 139-152

Merz, R., Parker, B.J., & Lallis, M.J. (1990). Resources-related dependencies: Marketing strategies of technological-based firm. *European Journal of Marketing*. 23(4), 44-65

Meyers, L.S., Gamst, G. & Guarino, A.J. (2006). *Applied multivariate research: Design and interpretation*. Thousand Oak:Sage

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firm. *Management Science*, 29(7), 770-791

Miller, D., & Friesen, P.H. (1978). Archetype of strategy formulation. *Management Science*, 24, 921-933

Miller, D. & Friesen, P.H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firm: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1-25

Mohd Asri, A.G., & Zaimah Darawi. (2000). Transformasi dan Prestasi Perniagaan Usahawan Melayu Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) di Johor Barhru

Mohd Nor Hakim Yusoff, Mohd Rafi Yaacob 2010, Memula dan Mengurus  
Perniagaan Perusahaan Mikro, Kecil, dan Sederhana (Perniagaan Kecil dan  
Sederhana), Cetakan Pertama 2010, Penerbit Universiti Malaysia Kelantan

Mohd. Khairuddin, H.,(2002). *Small and medium-sized enterprise in Malaysia:  
Development issues/ Mohd Khairuddin Hashim, Syed Azizi Wafa*. Petaling  
Jaya: Prentice Hall

Mohamad Zulkifli.,& Mohd Rosli., 2013, Enterpreneurial Orientation and business  
Success of Malay Entrepreneurs: Religiosity as Moderator. International  
Journal of Humanities and Social Science Vol. 3 No. 10 (special issue- may  
2013)

Morris, M.H.& Kuratko, D.F. (2002). *Corporate entrepreneurship: Entrepreneurial  
development within organization*. Fort Worth: Harcourt College Publishers.

Muhammad A.A.G., & Zaimah D. (2012). Transformasi dan Prestasi Perniagaan  
Usahawan Melayu Perusahaan Kecil Dan Sederhana(PKS) di Johor  
Bahru.*Prosiding Perkem VII, Jilid 1 (2012), 686-708*

Murphy, G.B., Trailer, J.W. & Hill, R.C. (1996). Measuring performance in  
entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36(1), 15.23

Nahavandi, A.(2002). *The art and science of leadership* (3<sup>rd</sup> ed.). Upper Saddle  
River, NJ: Prentice Hall

Neck, H., Bush, C., & Allen, E. (2009). The landscape of social entrepreneurship.

*Business Horizons*, 52, 13-19

Norashidah, H., Norasmah, O., & Noraisah B. (2009). Konsep Kesiapan

Keusahawanan Berdasarkan Kajian Kes Usahawan IKS di Malaysia. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 34(1), 187-204

Nor Aishah, B., & Yufiza, M. Y. (2006). Motivating influence Class F

Contractor to become entrepreneurs. *Journal Pendidikan*, 31,107-121

Norita, D., Nizamuddin, Z., & Oemar H. (UUM) 2005, Kajian Tentang Ciri-Ciri

Personaliti Keusahawanan di Kalangan Usahawan Bumiputera (Melayu) Malaysia, *Jurnal Manajemen & Bisness Sriwijaya* Vol 3 No 6 Disember 2005

Noorasiah, S. & Mohd Nasir, M. S., (2007). *Modal sosial : Meningkatkan daya*

*saing firma Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS)*, *IJMS* 14(2), 93-111

Norusis, M.J. (1999). *Guide to data analysis*. New Jersey: Prentice Hall

Nurse, E.W.(2010). A comparative analysis of the relationship between CEO's

leadership style and healthcare organizational viability. (Doctoral dissertation, University of Phoenix, 2010). *ProQuest Digital Dissertations* (UMI No. 3437436)

Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual. A step by step guide to data analysis using SPSS for windows, Version 15.* (3<sup>rd</sup> ed.) Crown Nest, NSW: Allen & Unwin

Pfeffer, J.& Salancik, G.R.(1978). *The external control of organization: A resource dependence perspective*, New York: Harper & Row

Portal Rasmi Kerajaan Malaysia

2014<http://www.treasury.gov.my/pdf/ekonomi/le/1314/bab3.pdf>

Rancangan Malaysia Ke-11, 2016-2020

<http://www.epu.gov.my>.

Robbins, S.P.(2003). *Organizational behavior* (10<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall

Robbins, S.P., & Coulter, M. (2007). *Management* (9<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice-Hall

Rosli, M.S. (2014). *Hubungan Antara Rancangan Peniagaan, Sumber Pembiayaan Dan Persekitaran Luaran Dengan Prestasi Perniagaan: Kajian Empirikal PKS Di Malaysia.* (Thesis sPhD., Universiti Utara Malaysia, 2014)

Rosli, M., Lily, J., Yusoff, M.J., Shukri, M.B., Norita, D., Norria, Z., Syahrina, A.,

Rosli, M.D. & Azrain, N.M. (2008). *Prinsip-Prinsip Asas Keusahawanan.* Penerbit Cengage Learning

- Rosenberg, M.J. (1968). *The logic of survey analysis*. New York:Basic Books.
- Rowold, J.(2005). *Multifactor Leadership Questionnaire. Psychometric properties of the German Translation by Jens Rowold*. Redwood City: Mind Garden
- Santos, A.T. (2004). The influences of entrepreneurial orientation, focus on attention, and environmental turbulence on the strategy-performance relationship. (Doctoral dissertaton, Alliant International University, 2004). *ProQuest Digital Dissertation*(UMI No.3142055)
- Sany Sanuri. (2007). The relationship between market orientation anmd quality orientation and its impact on the performance of Malaysia manufacturing firms. (Thesis PhD., Universiti Utara Malaysia, 2007)
- Sauers, D. A., Kennedy, J. C., Holland, S. C. (2015). The moderating effects of leadership style on surbodinate`s perceptions of decision effectiveness: a partial test of the Vroom-Yetton model. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 9 (2), 97-112.
- Sazelin Ariff.(2009). *Keupayaan pemasaran dalam kalangan pengusaha kecil makanan halal di Melaka Tengah: Satu kajian awal*. MALIM Bil. 10(2009)
- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R. & Butchholtz, A. (2001). Agency relationship in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116

Schumpeter, J.A.(1934). *The Theory of Economic Development*, Publish in German (1912), 1<sup>st</sup> edition in English: Cambridge, Mass,: Harvard University Press 1934, also; Cambridge. Mass: Harvard Economic Studies, volume 46, London, Oxford University Press

Seltzer, J.,& Bass, B.M.(1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16, 693-703

Shahrin, H.,&Goh.K.L (2010). *Penglibatan Usahawan Bumiputera Dalam Sektor Pelancongan: Satu Kajian Kes Di Kawasan Bandar Hilir, Melaka*. Universiti Teknologi Malaysia.

Shuhymee, A.(2011). Hubungan Antara Orientasi Keusahawanan, Gaya Kepimpinan Dan Persekitaran Luaran Dengan Prestasi Perniagaan: Satu Kajian Empirikal Mengenai PKS Di Malaysia. (Thesis PhD., Universiti Utara Malaysia, 2011)

Shuhymee, A., & Abdullah, A.G.(2013). Orientasi Keusahawanan dan Prestasi Perniagaan: Penyederhana Gaya Kepimpinan Transformasi. *Jurnal Pengurusan* 37(2013), 115-123

SME Corp. Malaysia, (2014). *Laporan tahunan PKS 2013/2014*. Kuala Lumpur: Sekretariat MPPK., [www.smeCorp.gov.my/index.php/my/sme-corp-malaysia-annual-report](http://www.smeCorp.gov.my/index.php/my/sme-corp-malaysia-annual-report)



- SME Corp. Malaysia.(2013).*Laporan tahunan PKS 2012/2013*. Kuala Lumpur:  
Sekretariat MPPK., [www.smecorp.gov.my/index.php/my/sme-corp-malaysia-annual-report](http://www.smecorp.gov.my/index.php/my/sme-corp-malaysia-annual-report)
- SME Corp. Malaysia. (2010).*Laporan tahunan PKS 2009/2010*. Kuala Lumpur:  
Sekretariat MPPK., [www.smecorp.gov.my/index.php/my/sme-corp-malaysia-annual-report](http://www.smecorp.gov.my/index.php/my/sme-corp-malaysia-annual-report)
- Stevenson, H.H.,& Jarillo, J.C.(1990). A paradigm of entrepreneurship:  
Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(4), 17-27
- Tarabishy A. E.(2006). An exploratory study investigating the relationship between the CEO's leadership and the organization's entrepreneurial orientation. (Disertasi PhD., tidak terbit, George Washington University)
- Tarabishy, A. E., Solomon, G., Fernald, Jr., L.W. & Sashkin, M. (2006). The entrepreneurial leader's impact on the organization's performance in dynamic markets. *Journal of Private Equity*, 8(4), 20-29
- Thompson, J.D.(1967). *Organization in Action*. New York: Mc Graw-Hill
- Umami, S., & Isma, A.J.(2012). Mentransformasi Usahawan Mikro: Kajian Kes Sahabat AIM. *Kertas Kerja Persidangan Libatsama Universiti dan Komuniti (LUK) 2012*, P.Pinang

- Venkatraman, N., & Prescott, J.E. (1990). The environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implication. *Strategic Management Journal*, 11(1), 1-23
- Venkatraman, S. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35(8), 942-962
- Walker, O.C. Jr., & Ruekert, R.W. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical review and conceptual framework. *Journal of Marketing*, 51(3), 15-33
- Waldman, D.A., Ramirez, G.G., House, R.J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(1), 133-143
- Weaver, K.M., Dickson, P.H., & Gibson B. (2002). Being uncertain: The relationship between entrepreneurial orientation and environmental uncertainty. *Journal of Enterprising Culture*, 10(2), 87-105
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 37-48

- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91
- Yahya Ibrahim. (2014). Keusahawanan dan Daya Saing Dalam Sektor Pelancongan Pulau, Cetakan Pertama, Penerbit Universiti Sultan Zainal Abidin.
- Yang, C.W. (2006). The effect of leadership and entrepreneurship orientation of small and medium enterprises on business performances in Taiwan. (Doctoral dissertation, University of the Incarnate Word, 2006). *ProQuest Digital Dissertation* (UMI No.3239325)
- Yep, P. (1985). Faktor Peniaga Maju dalam buku Perniagaan dan Cabaran Masa Depan. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka
- Yulk, G., & Van Fleet, D.D. (1992). Theory and research on leadership in organization. *Handbook of industrial and organizational psychology*, disunting oleh M.D. Dunnette & L.M Hough, Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press, 147-196
- Zahra, S.A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An explorative study. *Journal of Business Venturing*, 6, 259-285

Zahra, S.A.(1993). Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8, 319-340.

Zahra, S.A.& Covin, J.G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58

Zahra, S.A., Jennings, A. & Kuratko, D.F (1999). The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship Theory & Practise*, 45-65

Zikmund, W.G.(2000). *Business Research Methods* (6<sup>th</sup> ed.). Forth Worth. Texas: The Dryden Press

Zuraini Z. (2000). Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kemampuan Usahawan Bumiputera di Kawasan Sungai Petani, Kedah Dalam Memajukan Perniagaan Mereka.(Thesis Sarjana Muda, Universiti Teknologi Malaysia, 2002)



# LAMPIRAN A



**OTHMAN YEOP ABDULLAH**  
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS  
Universiti Utara Malaysia

## **HASRUL BIN HASHOM**

Othman Yeop Abdullah  
Graduate School Of Business  
Universiti Utara Malaysia 06100 Sintok

### **Kedah Darul Aman.**

Emel: [dam\\_on81@yahoo.com](mailto:dam_on81@yahoo.com)

No. tel: 0124777925

## **KAJIAN MENGENAI PRESTASI USAHAWAN KATEGORI PERUSAHARAAN MIKRO BUMIPUTERA DI KEDAH.**

### **Tuan Pemilik Perniagaan/Pengurus**

Tujuan kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan antara orientasi keusahawanan mikro bumiputera dan prestasi perniagaan menerusi pengaruh pemboleh ubah gaya kepimpinan. Pemilihan perusaharaan tuan adalah berdasarkan ciri-ciri keusahawanan mikro yang dimiliki oleh firma ini. Harapan saya, kajian ini nanti dapat membantu pihak berwajib mendapat informasi berguna bagi pembangunan usahawan mikro pada masa hadapan selain menjadi bahan rujukan ilmiah yang berguna bagi para pengkaji.

Untuk makluman tuan, semua maklumat yang diperolehi diklasifikasikan sebagai sulit dan hasil kajian akan digunakan untuk tujuan akademik semata-mata dan bukan bertujuan komersial. Jasa tuan untuk meluangkan masa (lebih kurang 20 minit) untuk menjawab soalan amat dihargai. Jika terdapat sebarang syak terhadap kajian ini, saya memohon pihak tuan menghubungi terus nombor telefon seperti yang tercatat di atas, atau menghubungi pihak UUM bagi mengesahkan maklumat kajian ini.

Jika pihak tuan ingin mendapatkan maklumat mengenai hasil kajian, sila sertakan bersama kad perniagaan dan e-mel untuk memudahkan urusan maklum balas kelak. Saya amat berbesar hati untuk menjawab sebarang kemusykilan jika terdapat sebarang keraguan mengenai kajian ini. Kerjasama dan jasa baik pihak tuan saya dahului dengan ucapan jutaan terima kasih.

Sekian.

Yang benar,

**(HASRUL BIN HASHOM)**  
**NO RUJUKAN UUM : S811034**  
**SARJANA SAINS PENGURUSAN**

**SOAL SELIDIK INI HANYA BOLEH DIJAWAB OLEH PEMILIK/ PENGARAH/  
PENGURUS PERUSAHARAAN INI SAHAJA**

# LAMPIRAN B

## BAHAGIAN A : LATAR BELAKANG USAHAWAN

Arahan : Sila tandakan (/) pada pernyataan yang berkenaan dengan diri anda.

1. Nyatakan jantina anda :

Lelaki       Perempuan

2. Umur :

21 – 30 tahun       31 – 40 tahun  
 41 – 50 tahun       51 – 60 tahun  
 61 ke atas

3. Taraf perkahwinan

Bujang       Berkahwin       Bercerai

4. Taraf pendidikan tertinggi anda / Aliran : \_\_\_\_\_

Darjah 6 / UPSR       LCE / SRP / PMR       MCE / SPM/ SPVM  
 HSC / STPM       Sijil Diploma       Ijazah Pertama  
 Sarjana / PhD       Lain-lain (nyatakan: \_\_\_\_\_)

5. Bila mula berniaga

Lebih 20 tahun lalu       15-20 tahun lalu       10-15 tahun lalu  
 5-10 tahun lalu       Kurang dari 5 tahun lalu

6. Tahun ditubuhkan : \_\_\_\_\_

7. Pekerjaan lain sebelum menceburi perusahaan kecil dan sederhana (PKS).

Penjawat awam       Pekerja Swasta  
 Bekerja sendiri       Tiada

## LAMPIRAN B

8. Sebab meninggalkan pekerjaan itu : \_\_\_\_\_

9. Pernah menghadiri kursus keusahawanan

Ya

Tidak

10. (Jika Ya) Kekerapan menghadiri kursus keusahawanan

1-3 kali  4-6 kali  7 kali ke atas  Lain-lain

11. Anjuran (nyatakan) : \_\_\_\_\_

12. Jenis perniagaan / perusahaan kecil dan sederhana:

Persendirian

Perkongsian

13. Modal permulaan perusahaan kecil dan sederhana (nyatakan) : RM \_\_\_\_\_

14. Sumber modal permulaan:

Simpanan sendiri  Pinjaman keluarga  Pinjaman kawan

Pinjaman bank nyatakan : \_\_\_\_\_  Harta warisan

Lain-lain (nyatakan): \_\_\_\_\_

15. Bilangan pekerja semasa:

1- 4 orang  5 – 19 orang  20-50 orang  51 orang ke atas

16. Aset semasa : RM \_\_\_\_\_

17. Jumlah jualan (setahun) : RM \_\_\_\_\_

18. Jenis industri / aktiviti: \_\_\_\_\_

## LAMPIRAN B

### BAHAGIAN B : ORIENTASI KEUSAHAWANAN

Penyataan-penyataan berikut baik untuk menggambarkan pendekatan bagi **pembuatan keputusan** dan **strategik keusahawanan** yang digunakan oleh firma anda. Sila jawab semua soalan berikut dengan membulatkan antara nombor 1 (sangat tidak setuju) hingga 7 (sangat setuju) bagi menggambarkan situasi firma anda.

Sila gunakan skala berikut:

SANGAT TIDAK BERSETUJU			BERKECUALI		SANGAT BERSETUJU	
1	2	3	4	5	6	7

Secara umumnya, firma saya menyokong..

1. penekanan yang kuat ke atas penyelidikan dan pembangunan (R&D), teknologi dan inovasi	1 2 3 4 5 6 7
2. pendekatan asal dan eksperimen kepada penyelesaian masalah	1 2 3 4 5 6 7

Secara umumnya, firma saya..

3. pantas membelanjakan wang ke atas penyelesaian yang berpotensi jika masalah berlaku semula	1 2 3 4 5 6 7
4. memilih untuk mereka bentuk sendiri proses dan kaedah pengeluaran yang baru serta unik	1 2 3 4 5 6 7
5. pantas untuk merebut peluang yang difikirkan akan memberi pulangan yang baik	1 2 3 4 5 6 7

Secara umumnya, firma saya mempunyai..

6. kecenderungan yang tinggi untuk mendahului para pesaing dalam mempekenalkan idea atau produk baru.	1 2 3 4 5 6 7
7. kecenderungan yang tinggi untuk melibatkan diri dalam projek yang berisiko tinggi (dengan kadar pulangan yang tinggi)	1 2 3 4 5 6 7



## LAMPIRAN B

Berapa banyak barisan produk baru yang telah dipasarkan oleh firma anda dalam tempoh 3 tahun?

8. Sangat banyak barisan produk baru	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
9. Perubahan dalam barisan produk selalunya agak pantas	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>

Ketika berurusan dengan para pesaing, firma saya..

10. biasanya menyesuaikan diri dengan sebarang persaingan dan lebih bersifat “mengagalkan pesaing”	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
11. biasanya memulakan tindakan dahulu dan kemudian barulah diikuti tindakbalas daripada pesaing	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
12. kerap kali menjadi firma pertama yang memperkenalkan produk, teknik pentadbiran, dan teknologi pengoperasian yang baru	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>

Secara umumnya, firma saya percaya..

13. disebabkan oleh keadaan persekitaran, tindakan yang berani dan menyeluruh adalah perlu untuk mencapai objektif firma	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
--	----------------------

Apabila berhadapan dengan situasi pembuatan keputusan yang melibatkan ketidakpastian, firma saya..

14. biasanya menerima dengan berani, bersikap agresif bagi memaksimumkan kebarangkalian meneroka peluang yang berpotensi	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
--	----------------------

# LAMPIRAN B

## BAHAGIAN C: GAYA KEPIMPINAN

Soalan-soalan berikut menggambarkan **gaya kepimpinan** firma menurut perspektif anda. Sila jawab semua soalan tersebut dengan membulatkan antara nombor 1 ( Tidak Pernah) hingga 7 (Selalu) bagi menggambarkan gaya kepimpinan di firma anda.

Sila gunakan skala berikut;

TIDAK PERNAH						SELALU
1	2	3	4	5	6	7

15. Saya menyediakan bantuan kepada para pekerja sebagai pertukaran bagi usaha mereka.

1 2 3 4 5 6 7

16. Saya memeriksa semula tanggapan-tanggapan yang kritikal untuk memastikan kesesuaiannya.

1 2 3 4 5 6 7

17. Saya gagal campurtangan sehingga masalah menjadi semakin serius.

1 2 3 4 5 6 7

18. Saya menumpukan ke atas kejanggalan, kesilapan, pengecualian, dan penyimpangan dari standard yang ditetapkan.

1 2 3 4 5 6 7

19. Saya bercakap mengenai kepentingan nilai dan kepercayaan saya.

1 2 3 4 5 6 7

20. Saya melihat dari pelbagai persepektif apabila menyelesaikan masalah

1 2 3 4 5 6 7

21. Saya bercakap secara optimistik mengenai masa depan

1 2 3 4 5 6 7

22. Saya menyemaikan perasaan saling menghormati dalam diri para pekerja bagi mewujudkan hubungan yang baik dengan saya

1 2 3 4 5 6 7

23. Saya berbincang dalam tempoh masa yang khusus, siapakah yang bertanggungjawab untuk mencapai sasaran prestasi.

1 2 3 4 5 6 7

24. Saya menunggu sehingga sesuatu kesilapan berlaku sebelum mengambil tindakan

1 2 3 4 5 6 7

25. Saya bercakap secara bersemangat mengenai apa yang diperlukan untuk mencapai kejayaan

1 2 3 4 5 6 7

26. Saya menegaskan pentingnya mempunyai tujuan yang kukuh

1 2 3 4 5 6 7

27. Saya meluangkan masa untuk mengajar dan melatih

1 2 3 4 5 6 7

28. Saya menjelaskan kepada para pekerja mengenai ganjaran yang mungkin mereka perolehi apabila prestasi mengenai sesuatu matlamat tercapai

1 2 3 4 5 6 7

## LAMPIRAN B

29. Saya menunjukkan bahawa saya percaya sesebuah firma itu “Jika tiada kerosakkan, jangan betulkan”  
1 2 3 4 5 6 7
30. Saya mengabaikan kepentingan diri sendiri untuk kebaikan sesuatu kumpulan  
1 2 3 4 5 6 7
31. Saya menganggap para pekerja sebagai seorang individu berbanding sebagai ahli dalam kumpulan  
1 2 3 4 5 6 7
32. Saya membiarkan sesuatu masalah menjadi kronik sebelum mengambil sebarang tindakan  
1 2 3 4 5 6 7
33. Saya bertindak ke arah mewujudkan rasa hormat para pekerja terhadap saya  
1 2 3 4 5 6 7
34. Saya menumpukan sepenuh perhatian apabila berurusan dengan aduan, kesilapan dan kegagalan  
1 2 3 4 5 6 7
35. Saya mengambilkira kesan moral dan etika akibat sesuatu keputusan  
1 2 3 4 5 6 7
36. Saya berjaya mengesan semua kesilapan  
1 2 3 4 5 6 7
37. Saya menonjolkan kuasa dan keyakinan  
1 2 3 4 5 6 7
38. Saya menerangkan visi firma dengan jelas untuk menarik perhatian para pekerja  
1 2 3 4 5 6 7
39. Saya memberi perhatian secara langsung ke atas kegagalan untuk mencapai standard yang ditetapkan  
1 2 3 4 5 6 7
40. Saya menganggap seseorang pekerja mempunyai keperluan, keupayaan dan aspirasi yang berbeza daripada pekerja lain  
1 2 3 4 5 6 7
41. Saya meminta para pekerja melihat masalah dari pelbagai sudut  
1 2 3 4 5 6 7
42. Saya menolong para pekerja meningkatkan kekuatan mereka  
1 2 3 4 5 6 7
43. Saya mencadangkan pendekatan baru bagi menyelesaikan tugas  
1 2 3 4 5 6 7
44. Saya menekankan pentingnya mempunyai matlamat secara bersama  
1 2 3 4 5 6 7
45. Saya menunjukkan kepuasan apabila para pekerja mencapai sasaran yang dijangkakan  
1 2 3 4 5 6 7
46. Saya menunjukkan keyakinan bahawa matlamat akan dicapai  
1 2 3 4 5 6 7

# LAMPIRAN B

## BAHAGIAN D: PRESTASI PERNIAGAAN

Penyataan-penyataan berikut merujuk kepada **prestasi perniagaan** firma anda berdasarkan kepada rekod tiga (3) tahun lepas. Sila jawab semua soalan tersebut dengan membulatkan antara nombor 1 (sangat rendah) hingga 7 (sangat tinggi) bagi menggambarkan situasi firma anda.

Sila gunakan skala berikut;

SANGAT RENDAH		PRESTASI YANG SEDERHANA			SANGAT TINGGI	
1	2	3	4	5	6	7

47. Kadar pertumbuhan jualan

1 2 3 4 5 6 7

48. Pertumbuhan jualan berbanding dengan pesaing

1 2 3 4 5 6 7

49. Kadar pertumbuhan pekerjaan

1 2 3 4 5 6 7

50. Pertumbuhan nilai pasaran berbanding dengan para pesaing

1 2 3 4 5 6 7

51. Untung kasar

1 2 3 4 5 6 7

52. Pulangan ke atas aset (ROA)

1 2 3 4 5 6 7

53. Pulangan ke atas pelaburan (ROI)

1 2 3 4 5 6 7

54. Prestasi keseluruhan

1 2 3 4 5 6 7

.....(Soal Selidik Tamat).....

# LAMPIRAN C

## NILAI CROBANCH ALPHA

(INOVASI)

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.823	.816	5

### Inter-Item Correlation Matrix

	Q1	Q2	Q4	Q8	Q9
Q1	1.000	.730	.516	.338	.279
Q2	.730	1.000	.265	.138	.144
Q4	.516	.265	1.000	.792	.674
Q8	.338	.138	.792	1.000	.825
Q9	.279	.144	.674	.825	1.000

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	17.7901	15.643	.561	.648	.803
Q2	17.7407	18.419	.378	.553	.845
Q4	18.0988	13.515	.775	.702	.737
Q8	18.3704	13.711	.723	.786	.754
Q9	18.2716	14.400	.651	.685	.777

# LAMPIRAN C

(PROAKTIF)

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.723	.727	4

## Inter-Item Correlation Matrix

	Q6	Q10	Q11	Q12
Q6	1.000	.334	.369	.299
Q10	.334	1.000	.295	.328
Q11	.369	.295	1.000	.769
Q12	.299	.328	.769	1.000

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q6	16.0741	2.319	.420	.192	.711
Q10	16.5062	2.028	.390	.169	.743
Q11	16.5432	1.776	.638	.613	.581
Q12	16.3210	1.871	.633	.603	.589

## LAMPIRAN C

### (PENGAMBILAN RISIKO)

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.694	.751	5

#### Inter-Item Correlation Matrix

	Q3	Q5	Q7	Q13	Q14
Q3	1.000	.249	.203	.109	.126
Q5	.249	1.000	.197	.098	.086
Q7	.203	.197	1.000	.839	.946
Q13	.109	.098	.839	1.000	.909
Q14	.126	.086	.946	.909	1.000

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q3	21.9877	3.512	.219	.107	.790
Q5	21.5432	4.126	.221	.169	.731
Q7	21.5309	3.227	.750	.915	.532
Q13	21.4691	3.177	.616	.832	.570
Q14	21.5679	3.523	.704	.947	.570

# LAMPIRAN C

(TRANSFORMASIONAL)

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.909	.917	20

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q16	99.7531	153.488	.723	.689	.900
Q17	99.3951	161.767	.572	.555	.905
Q20	99.7160	156.756	.588	.662	.903
Q21	99.7654	159.057	.484	.762	.906
Q22	99.6914	154.566	.516	.827	.905
Q25	99.8889	153.775	.734	.691	.900
Q26	99.6914	151.116	.729	.721	.900
Q27	99.9753	154.299	.521	.615	.905
Q30	100.0000	159.775	.505	.665	.905
Q31	100.4198	165.522	.139	.666	.917
Q33	99.8025	152.235	.702	.745	.900
Q35	99.7901	154.018	.751	.756	.900
Q37	100.0123	161.012	.283	.783	.913
Q38	99.7654	159.932	.384	.822	.909
Q40	99.6667	152.175	.727	.710	.900
Q41	99.8519	160.778	.354	.727	.909
Q42	99.5926	155.419	.660	.716	.902
Q43	99.7778	153.950	.679	.772	.901
Q44	99.5432	154.951	.625	.689	.902
Q46	99.3704	152.186	.719	.841	.900



## LAMPIRAN C

### TRANSAKSIONAL

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.835	.843	12

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q15	59.5185	32.803	.611	.791	.814
Q18	59.8642	31.069	.519	.844	.823
Q19	59.3086	33.641	.628	.741	.815
Q23	59.4198	34.022	.603	.757	.817
Q24	59.8642	35.019	.282	.451	.841
Q28	59.4691	31.702	.587	.893	.815
Q29	59.6296	35.286	.336	.786	.834
Q32	59.9012	33.215	.489	.830	.823
Q34	59.0988	33.990	.533	.694	.821
Q36	59.4321	35.373	.395	.773	.830
Q39	59.4321	31.498	.674	.899	.808
Q45	59.3827	33.664	.422	.381	.829

# LAMPIRAN C

## PRESTASI PERNIAGAAN

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.783	.797	8

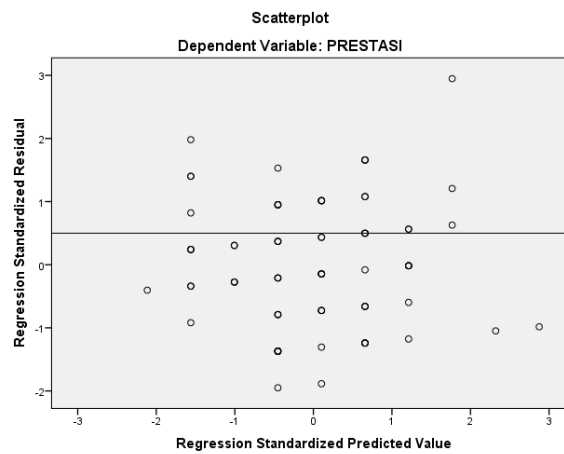
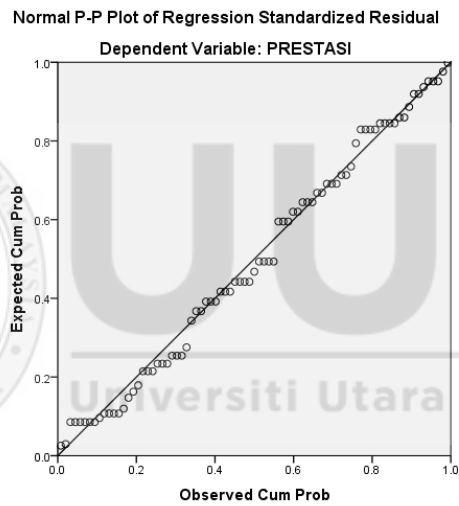
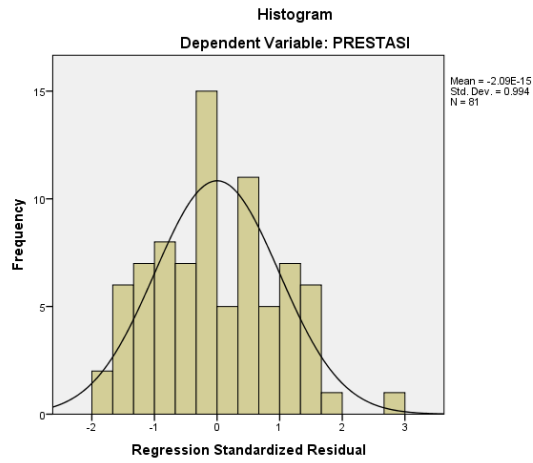
### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q47	37.5926	10.144	.717	.967	.717
Q48	37.4568	11.476	.597	.499	.745
Q49	37.8642	11.044	.438	.806	.772
Q50	37.6049	12.017	.456	.808	.765
Q51	37.6667	11.000	.664	.937	.733
Q52	37.4444	11.150	.707	.882	.730
Q53	37.4444	13.100	.165	.081	.809
Q54	37.2346	11.882	.310	.151	.794

# LAMPIRAN C

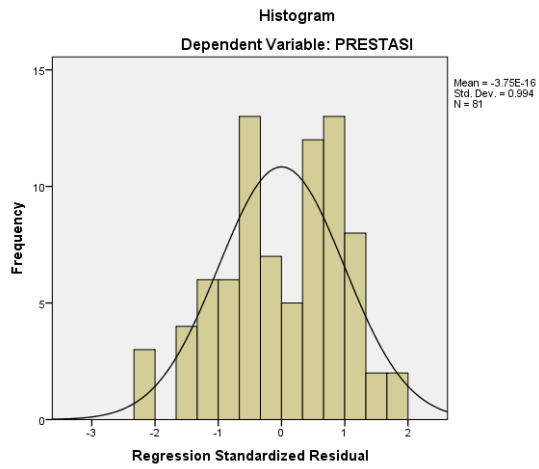
## PLOT NORMALITI DAN LINEARITI

(PROAKTIF)

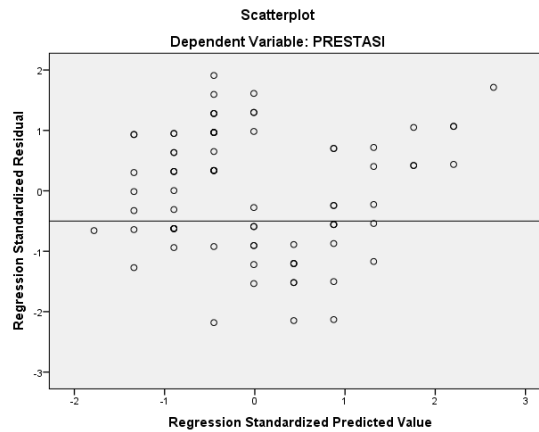
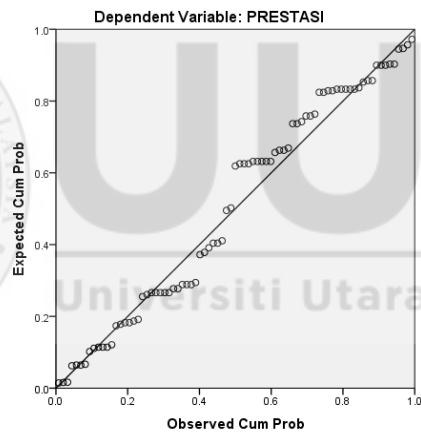


# LAMPIRAN C

## (PENGAMBILAN RISIKO)

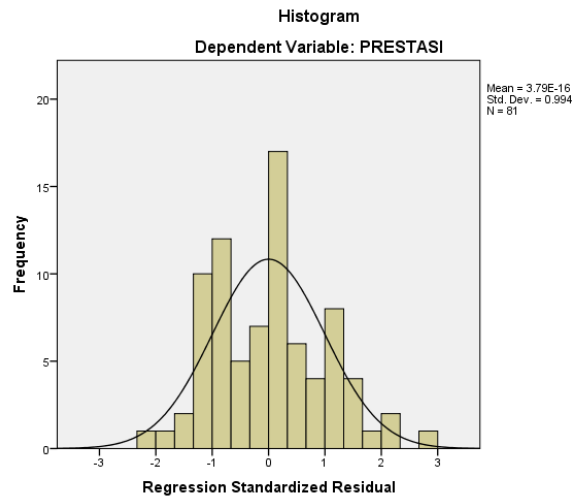


Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

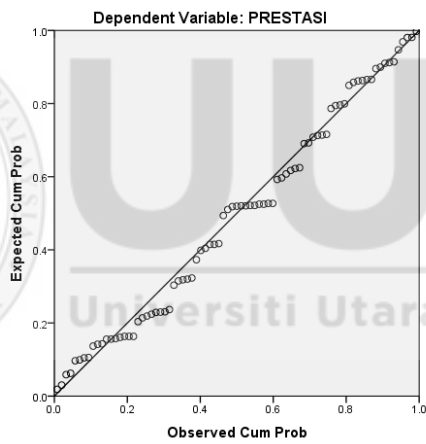


# LAMPIRAN C

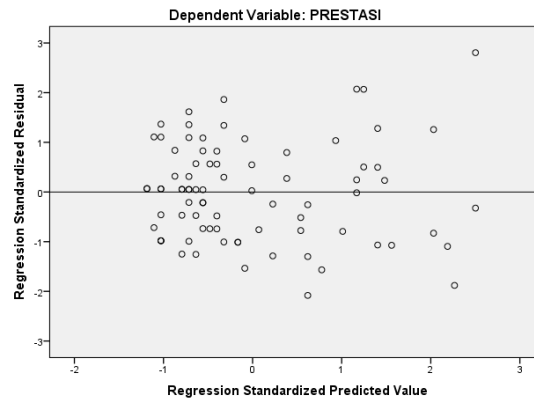
## TRANSFORMATIONAL



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

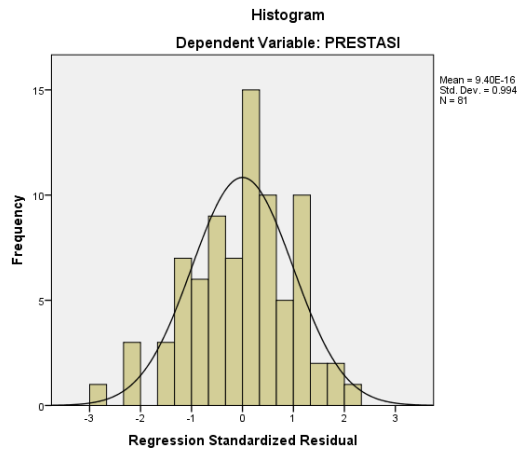


Scatterplot

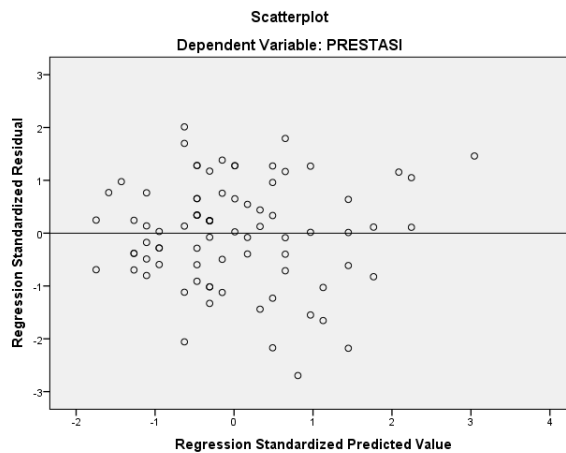
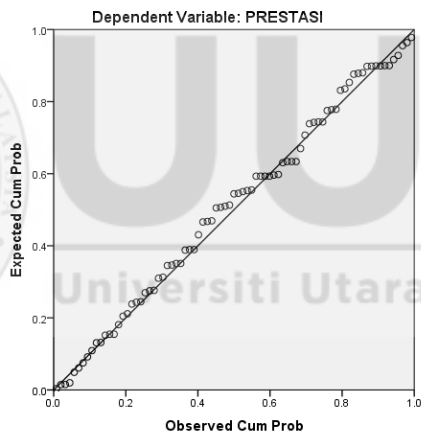


# LAMPIRAN C

## TRANSAKSIONAL



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



# LAMPIRAN D

## ANALISIS KOLERASI PEARSON

### Correlations

	PRESTAS	INOVA	PROAKTI		
	I	SI	F	RISIKO	
PRESTAS I	Pearson Correlation	1	.123	.893**	.561**
	Sig. (2-tailed)		.274	.000	.000
	N	81	81	81	81
INOVASI	Pearson Correlation	.123	1	.060	.178
	Sig. (2-tailed)	.274		.592	.112
	N	81	81	81	81
PROAKTI F	Pearson Correlation	.893**	.060	1	.529**
	Sig. (2-tailed)	.000	.592		.000
	N	81	81	81	81
RISIKO	Pearson Correlation	.561**	.178	.529**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.112	.000	
	N	81	81	81	81

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

# LAMPIRAN D

## ANALISIS REGRESI BERGANDA

(PROAKTIF)

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.893 <sup>a</sup>	.798	.796	.21550	.798	312.354	1	79	.000

a. Predictors: (Constant), PROAKTIF

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.212	.292		.725	.470
1	PROAKTIF	.944	.053	.893	17.674	.000

a. Dependent Variable: PRESTASI



# LAMPIRAN D

(INOVASI)

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.123 <sup>a</sup>	.015	.003	.47601	.015	1.213	1	79	.274

a. Predictors: (Constant), INOVASI

## Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.085	.258		19.719	.000
	INOVASI	.062	.056	.123	1.101	.274

a. Dependent Variable: PRESTASI

# LAMPIRAN D

## (PENGAMBILAN RISIKO)

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.561 <sup>a</sup>	.314	.306	.39718	.314	36.212	1	79	.000

a. Predictors: (Constant), RISIKO

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.165	.533		4.059	.000
	RISIKO	.592	.098	.561	6.018	.000

a. Dependent Variable: PRESTASI

# LAMPIRAN D

## ANALISIS REGRESI BERHIERARKI

(PROAKTIF)

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.893 <sup>a</sup>	.798	.796	.21550	.798	312.354	1	79	.000
2	.897 <sup>b</sup>	.805	.800	.21305	.007	2.832	1	78	.096
3	.900 <sup>c</sup>	.810	.802	.21185	.005	1.880	1	77	.174

a. Predictors: (Constant), PROAKTIF

b. Predictors: (Constant), PROAKTIF, TRANSFORMASI

c. Predictors: (Constant), PROAKTIF, TRANSFORMASI, ProxTransform

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.212	.292		.725	.470
	PROAKTIF	.944	.053	.893	17.674	.000
2	(Constant)	-.164	.365		-.449	.655
	PROAKTIF	.949	.053	.898	17.942	.000
	TRANSFORMASI	.069	.041	.084	1.683	.096
3	(Constant)	3.344	2.584		1.294	.199
	PROAKTIF	.308	.471	.291	.654	.515
	TRANSFORMASI	-.596	.487	-.724	-1.224	.225
	ProxTransform	.122	.089	.987	1.371	.174

a. Dependent Variable: PRESTASI

# LAMPIRAN D

(INOVASI)

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.123 <sup>a</sup>	.015	.003	.47601	.015	1.213	1	79	.274
2	.126 <sup>b</sup>	.016	-.009	.47889	.001	.052	1	78	.821
3	.163 <sup>c</sup>	.027	-.011	.47931	.011	.866	1	77	.355

a. Predictors: (Constant), INOVASI

b. Predictors: (Constant), INOVASI, TRANSFORMASI

c. Predictors: (Constant), INOVASI, TRANSFORMASI, InoxTransform

## Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.085	.258		19.719	.000
	INOVASI	.062	.056	.123	1.101	.274
2	(Constant)	5.174	.471		10.979	.000
	INOVASI	.068	.064	.137	1.072	.287
	TRANSFORMASI	-.024	.105	-.029	-.227	.821
3	(Constant)	2.751	2.646		1.040	.302
	INOVASI	.589	.563	1.176	1.046	.299
	TRANSFORMASI	.404	.471	.491	.856	.394
	InoxTransform	-.091	.097	-1.369	-.930	.355

a. Dependent Variable: PRESTASI

# LAMPIRAN D

## (PENGAMBILAN RISIKO)

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.561 <sup>a</sup>	.314	.306	.39718	.314	36.212	1	79	.000
2	.565 <sup>b</sup>	.319	.301	.39844	.004	.504	1	78	.480
3	.601 <sup>c</sup>	.361	.336	.38838	.042	5.093	1	77	.027

a. Predictors: (Constant), RISIKO

b. Predictors: (Constant), RISIKO, TRANSFORMASI

c. Predictors: (Constant), RISIKO, TRANSFORMASI, RISxTRANSFORM

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.165	.533		4.059	.000
	RISIKO	.592	.098	.561	6.018	.000
2	(Constant)	2.376	.612		3.882	.000
	RISIKO	.604	.100	.573	6.028	.000
	TRANSFORMASI	-.055	.078	-.067	-.710	.480
3	(Constant)	11.242	3.974		2.829	.006
	RISIKO	-1.027	.729	-.973	-1.408	.163
	TRANSFORMASI	-1.750	.755	-2.128	-2.319	.023
	RISxTRANSFORM	.311	.138	2.797	2.257	.027

a. Dependent Variable: PRESTASI