

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.



**IMPAK KOMPETENSI KEUSAHAWANAN, KEUPAYAAN DINAMIK DAN
BUDAYA ORGANISASI DENGAN PRESTASI PERUSAHAAN KECIL DAN
SEDERHANA (PKS) DI MALAYSIA**



JUZAIMI NASUREDIN

UUM

Universiti Utara Malaysia

DOKTOR FALSAFAH

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

MEI 2017

**IMPAK KOMPETENSI KEUSAHAWANAN, KEUPAYAAN DINAMIK DAN
BUDAYA ORGANISASI DENGAN PRESTASI PERUSAHAAN KECIL DAN
SEDERHANA (PKS) DI MALAYSIA**



**Disertasi diserahkan kepada
School of Business Management,
Universiti Utara Malaysia
bagi Memenuhi Sebahagian Syarat Ijazah Doktor Falsafah**



Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan
(School of Business Management)

Kolej Perniagaan
(College of Business)

Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI
(Certification of thesis / dissertation)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(We, the undersigned, certify that)

JUZAIMI NASUREDIN

calon untuk Ijazah
(candidate for the degree of)

DOCTOR OF PHILOSOPHY

telah mengemukakan tesis / disertasi yang bertajuk:
(has presented his/her thesis / dissertation of the following title):

**IMPAK KOMPETENSI KEUSAHAWANAN, KEUPAYAAN DINAMIK DAN BUDAYA ORGANISASI
DENGAN PRESTASI PERUSAHAAN KECIL DAN SEDERHANA (PKS) DI MALAYSIA**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis / disertasi.
(as it appears on the title page and front cover of the thesis / dissertation).

Bahawa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada:

31 Mei 2017.

(That the said thesis/dissertation is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on:

31 May 2017.

Pengerusi Viva
(Chairman for Viva)

: **Assoc. Prof. Dr. Sa'ari Ahmad**

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Luar
(External Examiner)

: **Assoc. Prof. Dr. Saridan Abu Bakar (UTM)**

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Dalam
(Internal Examiner)

: **Assoc. Prof. Dr. Shuhymee Ahmad**

Tandatangan
(Signature)

Tarikh: **31 Mei 2017**
(Date)

Nama Nama Pelajar : **Juzaimi Nasuredin**
(Name of Student)

Tajuk Tesis / Disertasi : **Impak Kompetensi Keusahawanan, Keupayaan Dinamik dan Budaya**
(Title of the Thesis / Dissertation) **Organisasi dengan Prestasi Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) di**
Malaysia


Program Pengajian : **Doctor of Philosophy**
(Programme of Study)

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia : **Dr. Azizi Hj. Halipah**
(Name of Supervisor/Supervisors)

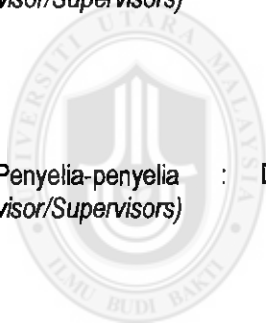


Tandatangan

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia : **Dr. Abdul Shukor Shamsudin**
(Name of Supervisor/Supervisors)



Tandatangan



UUM
Universiti Utara Malaysia

KEBENARAN MERUJUK

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi keperluan pengurniaan Ijazah Doktor Falsafah daripada Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya dengan ini bersetuju membenarkan pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia mempamerkannya sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik perlulah mendapat kebenaran daripada Penyelia Tesis atau Dekan Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan terlebih dahulu. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penyelidik dan Universiti Utara Malaysia perlulah dinyatakan jika rujukan terhadap tesis ini dilakukan.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini sama ada secara sebahagian atau sepenuhnya hendaklah dipohon melalui:

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

ABSTRAK

Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) memainkan peranan yang penting di dalam ekonomi global. Selain mampu menjana sehingga 80% daripada pertumbuhan ekonomi negara, PKS juga dapat menyediakan peluang pekerjaan dan membentuk majoriti perniagaan yang beroperasi di seluruh dunia. Walaupun PKS penting, namun terdapat kekurangan kajian yang melihat kepada hubungan di antara kompetensi keusahawanan, budaya organisasi, keupayaan dinamik dan prestasi perniagaan PKS khususnya di Malaysia. Oleh itu, kajian ini tertumpu dalam menguji kemungkinan budaya organisasi sebagai pembolehubah penyederhana dan juga keupayaan dinamik sebagai pembolehubah pengantara terhadap hubungan di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi perniagaan PKS. Berdasarkan kajian literatur, terdapat enam dimensi kompetensi keusahawanan iaitu peluang, hubungan, konseptual, organisasi, strategik dan komitmen. Manakala pembolehubah budaya organisasi dan keupayaan dinamik pula dipilih secara unidimensi. Sebanyak 18 hipotesis langsung serta tidak langsung telah dibangunkan. Alat pengukuran adalah berdasarkan kepada skala yang digunakan sebelum ini iaitu dalam kajian terdahulu untuk mengukur kompetensi keusahawanan, budaya organisasi, keupayaan dinamik, dan juga prestasi perniagaan. Sejumlah 231 data telah dapat dikumpulkan melalui kaedah soal selidik secara pos dan diaplikasikan dalam analisis statistik. Hasil kajian empirikal menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi peluang, organisasi serta strategik dan prestasi perniagaan PKS. Manakala keupayaan dinamik bertindak sebagai pengantara hubungan di antara kompetensi keusahawanan (hanya kompetensi strategik) dan prestasi perniagaan PKS. Namun begitu, budaya organisasi terbukti tidak langsung bertindak sebagai penyederhana di dalam hubungan di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi perniagaan PKS. Rangka kerja penyelidikan kajian ini menyumbang kepada badan pengetahuan usahawan PKS yang sedia ada dan literatur keusahawanan. Hasil kajian ini juga menawarkan implikasi teori dan praktikal kepada PKS dan juga untuk pembangunan keusahawanan di Malaysia. Akhir sekali, beberapa limitasi kajian turut memberi ruang dan arah untuk penyelidikan pada masa hadapan.

Kata kunci: Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS), kompetensi keusahawanan, keupayaan dinamik, budaya organisasi, prestasi PKS

ABSTRACT

Small and Medium Enterprises (SMEs) play an important role in the global economy. Besides being able to generate up to 80% of the economic growth, they also provide jobs and make up the majority of businesses that operate around the world. Despite the vital importance of this area, very few studies have been done to look at the relationships between entrepreneurial competencies, organizational culture and dynamic capabilities, and SMEs business performance, particularly in Malaysia. Therefore, this study focused primarily on testing the possibility of organizational culture as a moderating variable and dynamic capabilities as a mediating variable in the relationships between entrepreneurial competencies and SMEs business performance. Based on the literature, six dimensions of entrepreneurial competencies, namely opportunity, relationship, conceptual, organizing, strategic, and commitment; and unidimensional constructs of organizational culture and dynamic capabilities were selected, and 18 direct and indirect hypotheses were developed. Instrument tools were based on scales previously established for measuring entrepreneurial competencies, organizational culture, dynamic capabilities, and also business performance. A total of 231 usable responses were collected through a mail questionnaire survey, and multiple regression analysis was employed to analyse the data. The empirical findings showed that there are significant relationships between opportunity, organizing and strategic competencies, and SMEs business performance. Dynamic capabilities was found to mediate the relationship between entrepreneurial competencies (strategic competencies only) and SMEs business performance. However, organizational culture did not act as a moderator in the relationship between entrepreneurial competencies and SMEs business performance. The research framework of this study contributes to the existing body of knowledge of the Malaysian SMEs and entrepreneurship literature. The theoretical contributions and practical implications are also significant findings for SMEs and entrepreneurial development in Malaysia. Finally, some limitations are also acknowledged and future research directions are included.

Keywords: Small and Medium Enterprises (SMEs), entrepreneurial competency, dynamic capabilities, organizational culture, SMEs business performance

PENGHARGAAN

Alhamdulillah bersyukur saya ke hadrat Allah S.W.T kerana dengan limpah kurniaNya dan keizinanNya dapatlah saya menyiapkan tesis ini.

Setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih ingin saya rakamkan buat kedua-dua penyelia saya iaitu Dr. Azizi Hj Halipah dan Dr. Abdul Shukor Shamsudin yang telah banyak meluangkan masa, tenaga, memberi bimbingan dan menyumbang idea sepanjang penyelidikan ini.

Terima kasih kepada kepada keluarga tercinta, yang banyak menyokong saya dalam menyiapkan tesis ini. Penghargaan khas buat isteri saya, Umi Kartini Rashid, anak-anak, Muhammad Izz Qayyim dan Izzumi Imanie Qaysara kerana tanpa jemu bersabar dan memberi ruang masa yang berharga untuk menyiapkan tesis ini. Begitu juga kepada kedua-dua ibu bapa saya dan juga mertua saya yang sentiasa mendoakan kejayaan saya.

Ucapan terima kasih yang tiada terhingga kepada semua pihak yang telah memberi bantuan kepada saya, sama ada secara langsung atau tidak, dan sama ada bantuan itu berupa bantuan material mahupun sokongan moral.

Terima kasih juga kepada rakan seperjuangan dan semua sahabat yang tidak dapat disebutkan di sini. Hanya Allah yang akan membalas semua perbuatan dan budi baik yang tulus dan ikhlas daripada anda semua.

KANDUNGAN

KEBENARAN MERUJUK.....	i
ABSTRAK.....	ii
ABSTRACT.....	iii
PENGHARGAAN	iv
KANDUNGAN.....	v
SENARAI JADUAL.....	xii
SENARAI RAJAH	xvi
SENARAI LAMPIRAN	xvii
SENARAI SINGKATAN	xviii
BAB 1 LATAR BELAKANG KAJIAN	1
1.1 Pengenalan	1
1.2 Pernyataan Masalah	8
1.3 Persoalan Kajian.....	15
1.4 Objektif Kajian.....	15
1.5 Kepentingan Kajian.....	16
1.6 Skop Kajian.....	18
1.7 Definisi Terma	19
1.8 Susunan Tesis.....	22
BAB 2 PERUSAHAAN KECIL DAN SEDERHANA DI MALAYSIA.....	25
2.1 Pengenalan	25
2.2 Definisi Perusahaan Kecil dan Sederhana.....	25

2.3 Latar Belakang dan Perkembangan PKS di Malaysia.....	29
2.4 Profil dan Prestasi PKS Dalam Ekonomi Malaysia	31
2.4.1 Sektor Perkhidmatan.....	34
2.4.2 Sektor Pembuatan	35
2.4.3 Sektor Pembinaan	37
2.4.4 Sektor Pertanian	38
2.4.5 Sektor Perlombongan dan Pengkuarian	39
2.5 Dasar dan Program Sokongan Untuk PKS	40
2.5.1 Rancangan Malaysia Pertama Hingga Kesepuluh	41
2.5.2 Program Transformasi Ekonomi (PTE)	45
2.5.3 Pelan Induk PKS	47
2.6 Ringkasan Bab	48
BAB 3 SOROTAN LITERATUR.....	49
3.1 Pengenalan	49
3.2 Keusahawanan dan Usahawan	50
3.3 Konsep Prestasi Perniagaan	56
3.3.1 Definisi Prestasi Perniagaan.....	57
3.3.2 Pengukuran Subjektif Berbanding Objektif.....	58
3.4 Konsep Kompetensi Keusahawanan	60
3.4.1 Definisi Kompetensi Keusahawanan	63
3.4.2 Peranan Kompetensi Keusahawanan	65
3.4.3 Dimensi Kompetensi Keusahawanan.....	68
3.4.3.1 Kompetensi Peluang.....	69

3.4.3.2 Kompetensi Hubungan	71
3.4.3.3 Kompetensi Konseptual.....	73
3.4.3.4 Kompetensi Organisasi.....	75
3.4.3.5 Kompetensi Strategik	77
3.4.3.6 Kompetensi Komitmen.....	79
3.5 Konsep Budaya Organisasi	81
3.5.1 Definisi Budaya Organisasi	84
3.5.2 Budaya Organisasi dan Prestasi PKS.....	86
3.5.3 Hubungan Penyederhana Budaya Organisasi Terhadap Kompetensi Keusahawanan dan Prestasi PKS	89
3.6 Konsep Keupayaan Dinamik.....	90
3.6.1 Definisi Keupayaan Dinamik.....	94
3.6.2 Peranan Keupayaan Dinamik.....	97
3.7 Teori Berkaitan.....	100
3.7.1 Teori <i>Resource Based View</i> (RBV)	101
3.7.2 Teori Kontingensi	103
3.7.3 Teori <i>Dynamic Capabilities View</i> (DCV).....	105
3.8 Hipotesis Kajian	106
3.8.1 Hubungan Di Antara Kompetensi Keusahawanan dan Prestasi PKS	106
3.8.2 Budaya Organisasi Sebagai Pembolehubah Penyederhana Di Antara Kompetensi Keusahawanan dan Prestasi PKS	110
3.8.3 Keupayaan Dinamik Sebagai Pembolehubah Pengantara Di Antara Kompetensi Keusahawanan dan Prestasi PKS	113

3.9 Kerangka Konseptual Kajian	118
3.10 Ringkasan Bab	119
BAB 4 METODOLOGI KAJIAN.....	121
4.1 Pengenalan	121
4.2 Reka Bentuk Kajian	121
4.2.1 Pendekatan Kaedah Kuantitatif.....	122
4.2.2 Kaedah Tinjauan	123
4.3 Responden.....	124
4.3.1 Populasi.....	124
4.3.2 Sampel.....	126
4.3.3 Prosedur Mengutip Data	130
4.4 Instrumen Kajian.....	132
4.5 Unidimensi dan Multidimensi.....	133
4.6 Pengukuran Pembolehubah-Pembolehubah.....	133
4.6.1 Ukuran Pembolehubah Bebas Kompetensi Keusahawanan.....	134
4.6.2 Ukuran Pembolehubah Penyederhana Budaya Organisasi	136
4.6.3 Ukuran Pembolehubah Pengantara Keupayaan Dinamik	138
4.6.4 Ukuran Pembolehubah Bersandar Prestasi PKS.....	139
4.7 Analisis Kesahan dan Kebolehpercayaan	140
4.7.1 Analisis Kesahan.....	141
4.7.2 Analisis Kebolehpercayaan.....	143
4.7.2.1 Nilai Alfa Cronbach Bagi Kompetensi Keusahawanan	144
4.7.2.2 Nilai Alfa Cronbach Bagi Budaya Organisasi.....	145

4.7.2.3 Nilai Alfa Cronbach Bagi Keupayaan Dinamik	146
4.7.2.4 Nilai Alfa Cronbach Bagi Prestasi Perniagaan.....	146
4.8 Kajian Rintis	147
4.9 Analisis Data	149
4.9.1 Analisis Deskriptif	149
4.9.2 Analisis Regresi	150
4.10 Ringkasan Bab	155
BAB 5 ANALISIS DATA DAN PENEMUAN KAJIAN	157
5.1 Pengenalan	157
5.2 Proses Pengumpulan Data dan Respons Kajian.....	157
5.3 Ujian Bias Tak Respons (<i>Non Response Bias</i>)	158
5.4 Pembersihan Data.....	160
5.4.1 Penentuan ' <i>Missing Data</i> '	161
5.4.2 Analisis Pencilan (<i>Outliers Analysis</i>)	161
5.5 Kesahan dan Kebolehpercayaan Alat Kajian.....	163
5.5.1 Analisis Faktor	164
5.5.1.1 Analisis Faktor Bagi Kompetensi Keusahawanan	165
5.5.1.2 Analisis Faktor Bagi Budaya Organisasi.....	168
5.5.1.3 Analisis Faktor Bagi Keupayaan Dinamik	169
5.5.1.4 Analisis Faktor Bagi Prestasi PKS	171
5.5.2 Analisis Kebolehpercayaan.....	172
5.6 Analisis Deskriptif	173
5.6.1 Demografi Responden dan Syarikat	173

5.6.2 Skor Purata (Min).....	185
5.6.2.1 Skor Purata Kompetensi Peluang	185
5.6.2.2 Skor Purata Kompetensi Hubungan	186
5.6.2.3 Skor Purata Kompetensi Konseptual.....	187
5.6.2.4 Skor Purata Kompetensi Organisasi	188
5.6.2.5 Skor Purata Kompetensi Strategik.....	189
5.6.2.6 Skor Purata Kompetensi Komitmen.....	190
5.6.2.7 Skor Purata Budaya Organisasi	191
5.6.2.8 Skor Purata Keupayaan Dinamik	192
5.6.2.9 Skor Purata Prestasi PKS.....	193
5.7 Andaian Untuk Regresi Berganda.....	194
5.7.1 Normaliti	194
5.7.1.1 Kaedah Visual	195
5.7.1.2 Kaedah Statistik.....	200
5.7.2 Lineariti.....	200
5.7.3 Kehomoskedastian	202
5.7.4 Multikolineariti	203
5.8 Analisis Kolerasi	205
5.9 Analisis Regresi Berganda	207
5.9.1 Hubungan Antara Kompetensi Keusahawanan (Peluang, Hubungan, Konseptual, Organisasi, Strategik dan Komitmen) dan Prestasi PKS.....	208

5.9.2 Hubungan Pembolehubah Penyederhana Budaya Organisasi Terhadap Kompetensi Keusahawanan (Peluang, Hubungan, Konseptual, Organisasi, Strategik dan Komitmen) dengan Prestasi PKS	209
5.9.3 Hubungan Pembolehubah Pengantara Keupayaan Dinamik Terhadap Kompetensi Keusahawanan (Peluang, Hubungan, Konseptual, Organisasi, Strategik dan Komitmen) dengan Prestasi PKS	216
5.10 Rumusan Pengujian Hipotesis	222
5.11 Ringkasan Bab	224
BAB 6 PERBINCANGAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN.....	225
6.1 Pengenalan	225
6.2 Perbincangan Penemuan Kajian.....	225
6.2.1 Hubungan Antara Kompetensi Keusahawanan dan Prestasi PKS	227
6.2.2 Peranan Penyederhana Budaya Organisasi	232
6.2.3 Peranan Pengantara Keupayaan Dinamik	234
6.3 Implikasi Teoritikal dan Praktikal.....	237
6.3.1 Implikasi Teoritikal.....	238
6.3.2 Implikasi Praktikal	241
6.4 Limitasi Kajian.....	243
6.5 Cadangan Kajian Pada Masa Hadapan	246
6.6 Kesimpulan	248
RUJUKAN	250
LAMPIRAN.....	293

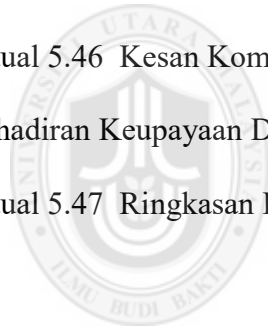
SENARAI JADUAL

Jadual 1.1 Sumbangan PKS Terhadap KDNK Negara Asia Terpilih.....	3
Jadual 1.2 Perbandingan Sumbangan PKS terhadap KDNK 2010 dan 2015	4
Jadual 1.3 Bilangan PKS Mengikut Negeri di Malaysia.....	4
Jadual 2.1 Definisi PKS di Kesatuan Eropah.....	26
Jadual 2.2 Definisi Baharu PKS di Malaysia	28
Jadual 2.3 Peratus Pecahan PKS mengikut Negeri pada Tahun 2003 Berbanding 2010.....	32
Jadual 2.4 PKS mengikut sektor mengikut saiz 2010	33
Jadual 2.5 PKS dalam subsektor perkhidmatan terpilih mengikut saiz, 2010	35
Jadual 2.6 PKS dalam subsektor pembuatan terpilih mengikut saiz 2010.....	36
Jadual 2.7 PKS dalam subsektor pembinaan terpilih mengikut saiz 2010.....	38
Jadual 2.8 PKS dalam subsektor pertanian terpilih mengikut saiz 2010	39
Jadual 2.9 PKS dalam subsektor perlombongan dan pengkuarian terpilih mengikut saiz, 2010	40
Jadual 2.10 Sektor dalam Bidang Ekonomi Utama Negara (NKEA).....	46
Jadual 3.1 Senarai Definisi Budaya Organisasi oleh Pelbagai Cendekiawan.....	85
Jadual 3.2 Senarai Definisi Keupayaan Dinamik oleh Pelbagai Cendekiawan	96
Jadual 4.1 Persampelan Rawak Berstrata Perkadaran.....	130
Jadual 4.2 Bahagian Soal Selidik.....	132
Jadual 4.3 Format Soal Selidik.....	134
Jadual 4.4 Item bagi Ukuran Kompetensi Keusahawanan.....	135
Jadual 4.5 Item bagi Ukuran Budaya Organisasi	137
Jadual 4.6 Item bagi Ukuran Keupayaan Dinamik	138

Jadual 4.7 Item bagi Ukuran Prestasi PKS.....	140
Jadual 4.8 Julat nilai Alfa Cronbach dan Tahap Kebolehpercayaan.....	144
Jadual 4.9 Nilai Alfa bagi Kompetensi Keusahawanan	144
Jadual 4.10 Nilai Alfa bagi Budaya Organisasi	145
Jadual 4.11 Nilai Alfa bagi Keupayaan Dinamik.....	146
Jadual 4.12 Nilai Alfa bagi Prestasi PKS.....	147
Jadual 4.13 Nilai Alfa bagi Ujian Rintis	149
Jadual 5.1 Ujian Bias Tak Respons.....	160
Jadual 5.2 Ujian KMO dan Bartlett bagi Pembolehubah Bebas	166
Jadual 5.3 Analisis Faktor Pembolehubah Bebas	166
Jadual 5.4 Ujian KMO dan Bartlett bagi Pembolehubah Penyederhana	168
Jadual 5.5 Analisis Faktor Pembolehubah Penyederhana.....	169
Jadual 5.6 Ujian KMO dan Bartlett bagi Pembolehubah Pengantara	170
Jadual 5.7 Analisis Faktor Pembolehubah Pengantara	170
Jadual 5.8 Ujian KMO dan Bartlett bagi Pembolehubah Bersandar.....	171
Jadual 5.9 Analisis Faktor Pembolehubah Bersandar	171
Jadual 5.10 Kebolehpercayaan Instrumen Kajian	173
Jadual 5.11 Umur Responden	174
Jadual 5.12 Umur Semasa Mula Menguruskan Syarikat	175
Jadual 5.13 Jantina Responden	176
Jadual 5.14 Status Perkahwinan.....	176
Jadual 5.15 Lokasi.....	177
Jadual 5.16 Bangsa.....	178

Jadual 5.17 Tahap Pendidikan.....	179
Jadual 5.18 Pengalaman Kerja	180
Jadual 5.19 Pengalaman Di Syarikat Sekarang.....	181
Jadual 5.20 Kaedah Memiliki Syarikat	181
Jadual 5.21 Umur Syarikat/Perniagaan	182
Jadual 5.22 Struktur Pemilikan Syarikat.....	183
Jadual 5.23 Penglibatan Dengan Syarikat.....	183
Jadual 5.24 Saiz Syarikat	184
Jadual 5.25 Industri	184
Jadual 5.26 Skor Purata Kompetensi Peluang.....	186
Jadual 5.27 Skor Purata Kompetensi Hubungan.....	187
Jadual 5.28 Skor Purata Kompetensi Konseptual	187
Jadual 5.29 Skor Purata Kompetensi Organisasi	188
Jadual 5.30 Skor Purata Kompetensi Strategik.....	189
Jadual 5.31 Skor Purata Kompetensi Komitmen	190
Jadual 5.32 Skor Purata Budaya Organisasi	191
Jadual 5.33 Skor Purata Keupayaan Dinamik.....	192
Jadual 5.34 Skor Purata Prestasi PKS.....	194
Jadual 5.35 Analisis Normaliti Pembolehubah Kajian	200
Jadual 5.36 Hasil Ujian Kehomoskedastian.....	203
Jadual 5.37 Pengujian Multikolineariti	204
Jadual 5.38 Nilai Korelasi dan Kekuatan Hubungan	205
Jadual 5.39 Ujian Perhubungan antara Pembolehubah.....	206

Jadual 5.40 Kesan Kompetensi Keusahawanan terhadap Prestasi PKS	209
Jadual 5.41 Kesan Pembolehubah Penyederhana Budaya Organisasi Dalam Perhubungan Antara Kompetensi Keusahawanan Dan Prestasi PKS.....	211
Jadual 5.42 Kesan Pembolehubah Pengantara Budaya Organisasi Dalam Perhubungan Antara Kompetensi Keusahawanan Dan Prestasi PKS.....	215
Jadual 5.43 Kesan Kompetensi Keusahawanan terhadap Prestasi PKS (Langkah 1)	218
Jadual 5.44 Kesan Kompetensi Keusahawanan terhadap Keupayaan Dinamik (Langkah 2)	219
Jadual 5.45 Kesan Keupayaan Dinamik terhadap Prestasi PKS (Langkah 3)	219
Jadual 5.46 Kesan Kompetensi Keusahawanan terhadap Prestasi PKS Dengan Kehadiran Keupayaan Dinamik (Langkah 4)	221
Jadual 5.47 Ringkasan Pengujian Hipotesis.....	222



UUM
Universiti Utara Malaysia

SENARAI RAJAH

Rajah 2.1 Pertumbuhan KDNK PKS dan KDNK Keseluruhan (Perubahan tahunan %)	33
Rajah 3.1 Kerangka Konseptual Kajian	119
Rajah 4.1 Model Proses Pengantaraan	153
Rajah 5.1 Histogram Bagi Konstruk Kompetensi Peluang	195
Rajah 5.2 Histogram Bagi Konstruk Kompetensi Hubungan	196
Rajah 5.3 Histogram Bagi Konstruk Kompetensi Konseptual	196
Rajah 5.4 Histogram Bagi Konstruk Kompetensi Organisasi	197
Rajah 5.5 Histogram Bagi Konstruk Kompetensi Strategik	197
Rajah 5.6 Histogram Bagi Konstruk Kompetensi Komitmen	198
Rajah 5.7 Histogram Bagi Konstruk Budaya Organisasi	198
Rajah 5.8 Histogram Bagi Konstruk Keupayaan Dinamik	199
Rajah 5.9 Histogram Bagi Konstruk Prestasi PKS	199
Rajah 5.10 Plot Berselerak	201

SENARAI LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Iringan dan Soal Selidik.....	293
Lampiran 2 Analisis Kebolehpercayaan Instrumen	309
Lampiran 3 Ujian T Sampel Bebas.....	316
Lampiran 4 Statistik Deskriptif – Frekuensi: Profil Responden	317
Lampiran 5 Statistik Deskriptif – Frekuensi: Profil Syarikat.....	320
Lampiran 6 Analisis Faktor Bagi Kompetensi Keusahawanan.....	322
Lampiran 7 Analisis Faktor Bagi Budaya Organisasi.....	326
Lampiran 8 Analisis Faktor Bagi Keupayaan Dinamik	330
Lampiran 9 Analisis Faktor Bagi Prestasi PKS	334
Lampiran 10 Analisis Deskriptif.....	336
Lampiran 11 Normaliti	340
Lampiran 12 Kolerasi	341
Lampiran 13 Analisis Regresi Kompetensi Keusahawanan Terhadap Prestasi PKS.....	344
Lampiran 14 Analisis Regresi Penyederhana Budaya Organisasi Terhadap Hubungan Antara Kompetensi Keusahawanan Dan Prestasi PKS.....	348
Lampiran 15 Analisis Regresi Pengantara Keupayaan Dinamik Terhadap Hubungan Antara Kompetensi Keusahawanan Dan Prestasi PKS.....	360

SENARAI SINGKATAN

AS	Amerika Syarikat
APO	Pertubuhan Produktiviti Asia (<i>Asian Productivity Organization</i>)
DCV	<i>Dynamic Capabilities View</i>
DEB	Dasar Ekonomi Baru
ETP	Program Transformasi Ekonomi (<i>Economic Transformation Programme</i>)
JPM	Jabatan Perdana Menteri
KDNK	Keluaran Dalam Negara Kasar
KKLW	Kementerian Kemajuan Luar Bandar dan Wilayah
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
MARA	Majlis Amanah Rakyat
MATRADE	Perbadanan Pembangunan Perdagangan Luar Malaysia (<i>Malaysia External Trade Development Corporation</i>)
MITI	Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri (<i>Ministry of International Trade and Industry</i>)
MPPK	Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan
PKS	Perusahaan Kecil dan Sederhana
PNK	Pendapatan Negara Kasar
RBV	<i>Resource Based View</i>

BAB 1

LATAR BELAKANG KAJIAN

1.1 Pengenalan

Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) memainkan peranan penting dalam ekonomi global (Audretsch, Van der Horst, Kwaak, & Thurik, 2009; Karpak & Topcu, 2010; Munoz, Welsh, Chan, & Raven, 2015). Selain daripada menjanakan sehingga 80% daripada pertumbuhan ekonomi (Morrison, Breen, & Ali, 2003; Naudé, 2010; Nakagawa, 2012), PKS juga menyediakan peluang pekerjaan (Aremu & Adeyemi, 2011; Mbizi, Hove, Thondhlana, & Kakava, 2013; Sarwoko, Surachman, Armanu, & Hadiwidjojo, 2013), di samping membentuk majoriti perniagaan yang beroperasi di seluruh dunia (UNIDO, 2001; Reijonen & Komppula, 2007).

Mac an Bhaird (2010) menyatakan bahawa menyedari sumbangan ekonomi yang signifikan oleh PKS telah menyebabkan pembuat dasar serta ahli akademik memberi perhatian penting terhadap sektor ini. Malah, sehingga hari ini, kajian berkaitan pertumbuhan dan prestasi perniagaan adalah topik utama di dalam jurnal keusahawanan dan strategi (Short, McKelvie, Ketchen, & Chandler, 2009; McKelvie & Wiklund, 2010).

Sebagai sebuah negara membangun, Malaysia melihat PKS sebagai satu mekanisme untuk menambah baik agihan pendapatan, merangsang pertumbuhan ekonomi dan membentuk semula struktur ekonomi yang kini sangat bergantung kepada aktiviti-aktiviti perniagaan besar (Abdullah, 1999; Abdullah & Manan, 2011). Oleh itu,

adalah amat penting untuk memastikan kelangsungan hidup dan pertumbuhan teroka daripada PKS di Malaysia (Rose, Kumar, & Yen, 2006). Akan tetapi, hasil kajian yang terdahulu telah mendapati prestasi PKS di Malaysia adalah masih rendah bukan sahaja dari segi sumbangannya terhadap Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) (MPPK, 2016), peratusan eksport negara (MPPK, 2012b) dan peratusan tenaga kerja atau peluang pekerjaan (Jabatan Perangkaan Malaysia, 2012).

Dari segi sumbangan terhadap KDNK, PKS di Amerika Syarikat (AS) memberikan sumbangan yang besar terhadap KDNK iaitu sebanyak 50.7% pada tahun 2004 (Kobe, 2007). Ini menjadikan PKS di negara tersebut sebagai pemacu ekonomi dan seterusnya mengekalkan kedudukan mereka dalam menerajui penguasaan teknologi tinggi (Bovee, Thill & Mescon, 2007).

Di negara-negara *Asian Productivity Organization* (APO) di Asia dan Pasifik pula, 90% dari perniagaan adalah terdiri daripada PKS dan mereka menyumbang kira-kira 75% kepada KDNK, berbanding dengan 50% di seluruh dunia (APO, 2007). Manakala di negara-negara Asia seperti China, Indonesia, Korea Selatan, Singapura, Vietnam, Thailand dan Filipina, peratusan sumbangan PKS terhadap KDNK negara masing-masing adalah sebanyak 60%, 57.6%, 50%, 50%, 40%, 41.1% dan 35.7% (rujuk Jadual 1.1). Jika dibandingkan dengan negara-negara tersebut, Malaysia didapati berada di kedudukan kedua terakhir selepas Filipina di mana peratusan sumbangan PKS Malaysia terhadap KDNK berada di tahap 36.6% sahaja. Jadual 1.1 menunjukkan peratusan bilangan perniagaan, tenaga pekerja dan sumbangan terhadap KDNK negara-negara yang telah disebut di atas.

Jadual 1.1
Sumbangan PKS Terhadap KDNK Negara Asia Terpilih

Negara	Ukuran yang digunakan mengikut definisi PKS	% jumlah bilangan perniagaan	% dari keseluruhan tenaga pekerja	% sumbangan PKS terhadap KDNK
China (2013)	Tenaga kerja, jualan dan aset	97	80	60
Indonesia (2013)	Tenaga kerja, jualan dan aset	99.9	97	57.6
Korea Selatan (2014)	Tenaga kerja dan aset	99.9	87.9	50
Malaysia (2015)	Tenaga kerja dan jualan	98.5	65.3	36.6
Filipina (2015)	Tenaga kerja dan aset	99.5	61.6	35.7
Singapura (2016)	Tenaga kerja dan jualan	99	70	50
Thailand (2015)	Tenaga kerja dan aset tetap	99.7	80.4	41.1
Vietnam (2016)	Tenaga kerja dan modal	97	50.1	40

Sumber: OECD (2016) China, Statistik UMKM (2014) Indonesia, SMBA (2014) Korea Selatan, MPPK (2016) Malaysia, Spring (2016) Singapura, DTI (2016) Filipina, OSMEP (2016) Thailand, VCCI (2017) Vietnam

Sementara itu, menurut Nazrin (2012), pertumbuhan PKS sepanjang tempoh dari tahun 2004 hingga 2010 adalah menggalakkan pada kadar purata tahunan 6.8% jauh melebihi purata KDNK keseluruhan iaitu 4.9%. Laporan dari Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan (MPPK) (MPPK, 2016) juga menyatakan bahawa sumbangan PKS terhadap KDNK meningkat dari 29.4% pada tahun 2005 kepada 36.3% pada tahun 2015. Walau bagaimanapun, kadar ini adalah masih rendah jika dibandingkan dengan kadar pencapaian negara-negara anggota APO yang tersebut di atas. Tambahan pula, PKS hanya mampu menyumbangkan sebanyak 36.3% kepada KDNK Malaysia meskipun mewakili 98.5% dari keseluruhan perniagaan (MPPK, 2016). Jadual 1.2 menunjukkan sumbangan PKS di Malaysia mengikut sektor

industri, diikuti oleh Jadual 1.3 yang menjelaskan bilangan PKS mengikut negeri di Malaysia.

Jadual 1.2
Perbandingan Sumbangan PKS terhadap KDNK 2010 dan 2015

Tahun	2010	2015
	% bahagian kepada KDNK	
Pertanian	4.3	4.3
Perlombongan	0.05	0.2
Pembinaan	0.9	2.1
Pembuatan	7.2	7.9
Perkhidmatan	19.6	21.4
Keseluruhan	29.4	29.6

Sumber: Jabatan Perangkaan Malaysia

Jadual 1.3
Bilangan PKS Mengikut Negeri di Malaysia

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

Sumber: Jabatan Perangkaan Malaysia

Seperti yang tersebut di atas, selain daripada menyumbang kepada KDNK, PKS juga memberi kelebihan kepada peratusan eksport (MPPK, 2012b) dan peratusan tenaga kerja atau peluang pekerjaan (Jabatan Perangkaan Malaysia, 2012). Di AS, pada

tahun 2011, 98% dari lebih 302,000 syarikat pengeksport produk adalah PKS, dan juga mewakili 33% dari nilai eksport (U.S. Department of Commerce, 2011). Selain itu, lebih 66% daripada peluang pekerjaan baharu yang diwujudkan di AS sejak tahun 1970-an adalah juga hasil daripada usahawan PKS (SBA, 2015). Malah, PKS AS juga mewakili 99.7% daripada keseluruhan perniagaan berdaftar dan 45% pekerja swasta adalah dari sektor ini (Bovee et al., 2007).

Di Eropah pula, terdapat lebih kurang 20.7 juta buah perniagaan yang terdiri dari kalangan PKS yang mewakili kira-kira lebih 98% dari keseluruhan perniagaan. Sektor ini juga menyumbangkan 67.4% peluang pekerjaan kepada lebih dari 87 juta orang pekerja (Wymenga, Spanikova, Barker, Konings, & Canton, 2012). Manakala di India, PKS sektor pembuatan menyumbang kira-kira 40% daripada pengeluaran industri dan 40% daripada keseluruhan eksport India (Ghatak, 2010).

Di Jepun pula, peranan PKS digambarkan sebagai pendorong kepada industri baharu, peluang pekerjaan, persaingan dalam pasaran dan ekonomi serantau seperti yang termaktub di dalam *Small and Medium-sized Enterprise Basic Act* (Nakagawa, 2012). Tambahan pula, 70% peluang pekerjaan di Jepun adalah dari PKS (Janowski & Kubota, 2013).

Sementara itu di Malaysia, PKS Malaysia hanya menyumbang 17.6% keseluruhan eksport negara pada tahun 2015, penurunan sebanyak 0.2% berbanding tahun 2014 (MPPK, 2016). Laporan Tahunan PKS 2015/16 (MPPK, 2016) juga menyatakan pada tahun 2015, PKS menyumbangkan sebanyak 65.5% dari keseluruhan peluang

pekerjaan dan jumlah ini meningkat jika dibandingkan pada tahun 2013 iaitu sebanyak 57.5%. Selain itu, dari segi peratusan tenaga pekerja dalam sektor PKS pula, Malaysia menunjukkan peratusan paling rendah iaitu 65.3% jika dibandingkan dengan China (80%) (OECD, 2016), Indonesia (97%) (Statistik UMKM, 2013), Korea Selatan (87.9%) (SMBA, 2014), Singapura (70%) (Spring, 2016), Thailand (80.4%) (OSMEP, 2015) kecuali Filipina (61.6%) (DTI, 2015) dan Vietnam (50.1%) (VCCI, 2017).

Senario di atas jelas menunjukkan bahawa walaupun PKS menyumbang kepada ekonomi negara, namun prestasinya masih di tahap yang rendah (Tehseen, Sajilan, Ramayah, & Gadar, 2015) berbanding dengan PKS di negara lain yang dinyatakan di atas. Sumbangan PKS terhadap KDNK Malaysia dipengaruhi oleh jumlah eksport PKS, peratusan peluang pekerjaan dan gaji yang diterima pekerja PKS (Arunagiri, Kalaippiriya, Lenggesh Krishna, Maha Vithya, & Kalaivani, 2015). Oleh itu, sumbangan PKS perlu ditingkatkan ke tahap yang lebih tinggi supaya prestasi PKS akan menjadi lebih signifikan kepada pertumbuhan ekonomi di Malaysia. Malahan, pertumbuhan ekonomi di negara-negara maju seperti Jepun, Taiwan, Korea dan lain-lain lagi, telah secara signifikannya dijanakan oleh aktiviti PKS (Aris, 2007).

Pelbagai kajian telah dilakukan ke atas PKS di Malaysia dan kajian tersebut telah memberi tumpuan kepada beberapa aspek seperti pengantarabangsaan dan prestasi PKS (Chelliah, Sulaiman, & Yusoff, 2010), adaptasi e-dagang di kalangan PKS (Alam, Mohd Jani, & Ismail, 2011), hubungan di antara model perniagaan dan prestasi PKS (sektor pembuatan) (S. A. Aziz & Mahmood, 2011), hubungan di

antara keusahawanan, inovasi dan prestasi PKS (Ndubisi & Iftikhar, 2012) dan hubungan antara orientasi keusahawanan dan prestasi perniagaan PKS di Malaysia (R. A. Aziz, Mahmood, Tajudin, & Abdullah, 2014).

Menurut Sarwoko et al. (2013), adalah penting untuk mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi kejayaan PKS seperti contohnya aspek-aspek peribadi dan aspek-aspek organisasi bagi mengelak dari mengalami kegagalan dalam perniagaan. Aspek-aspek peribadi adalah faktor keusahawanan seseorang individu seperti ciri individu, faktor demografi dan kompetensi, manakala aspek-aspek organisasi adalah termasuk sumber-sumber organisasi, kecekapan syarikat, budaya organisasi dan struktur (Sarwoko et al., 2013). Kenyataan ini disokong oleh Bird, (1995) dan Man dan Lau (2005) yang berpendapat bahawa hubungan di antara tingkah laku dan sifat-sifat pemilik perniagaan dengan kejayaan perniagaan yang terdapat di dalam teori kompetensi keusahawanan mempunyai pengaruh besar terhadap kejayaan atau kegagalan sesebuah perniagaan itu.

Walau bagaimanapun, ketidak konsisten di dalam hubungan antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS menyebabkan perlunya kehadiran pembolehubah penyederhana iaitu budaya organisasi yang diramalkan dapat membolehkan kefahaman tertentu dan mengelakkan kesimpulan mengelirukan mengenai hubungan kontingen itu (Umrani & Mahmood, 2015).

Antara sebab-sebab yang mengakibatkan prestasi rendah PKS di Malaysia pada ketika ini kemungkinan besar disebabkan oleh pergolakan semasa dalam

persekitaran perniagaan, akibat daripada fluks semasa yang pesat dan berterusan dalam persekitaran perniagaan global, peluang teknologi, perubahan dalam keperluan pelanggan dan aktiviti persaingan (Teece, 2007). Pernyataan ini telah disokong oleh Omar (2015) di mana dalam menangani kelembapan ekonomi dunia, syarikat-syarikat yang terbabit perlu menangani isu-isu ini, sama ada meluaskan pasaran mereka di luar negara atau mempelbagaikan produk mereka atau kedua-duanya sekali. Di dalam keadaan persekitaran sedemikian, prestasi cemerlang bergantung kepada keupayaan firma untuk mengintegrasikan, membina, dan menyusun semula sumber-sumber tidak ketara (L.-Y. Wu, 2007). Proses penyepaduan dan menyusun semula sumber firma tidak ketara ini telah disebut sebagai keupayaan dinamik (Teece & Pisano, 1994; Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Oleh itu, kajian ini ingin melihat sama ada budaya organisasi berupaya menjadi pembolehubah penyederhana, manakala keupayaan dinamik pula berkemampuan untuk memberi kesan di dalam hubungan antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS di Malaysia.

1.2 Pernyataan Masalah

Penyelidikan terdahulu menunjukkan bahawa PKS mempunyai kadar kegagalan yang lebih tinggi berbanding dengan organisasi besar, walaupun mereka sering dilihat sebagai penjana ekonomi negara (M. C. Lo, Wang, Rinen, Wah, & Ramayah, 2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi PKS yang pada dasarnya terbahagi kepada 2 kumpulan iaitu aspek-aspek peribadi iaitu ciri individu, faktor demografi

dan kompetensi, serta aspek-aspek organisasi yang termasuk sumber-sumber organisasi, kecekapan syarikat, budaya organisasi dan struktur (Sarwoko et al., 2013). Kajian-kajian yang dijalankan di Malaysia meletakkan beberapa faktor yang menyumbang kepada prestasi PKS seperti tingkah laku dan sifat peribadi para usahawan (Kader, Mohamad, & Ibrahim, 2009), usahawan dengan inisiatif peribadi yang tinggi (sikap proaktif dan keupayaan untuk mengatasi halangan) (Rose et al., 2006) dan pengurusan organisasi (Munoz et al., 2015). Dapatan kajian Ahmad dan Seet (2009), mendapati punca prestasi rendah atau kegagalan PKS Malaysia disebabkan tidak mempunyai hala tuju perniagaan yang jelas, gagal menjalankan penyelidikan perniagaan, kurang kemahiran mengurus dan berinteraksi, gagal mengenali pasti peluang, dan kurang kemampuan untuk membuat penilaian perniagaan yang baik.

Menurut Kiggundu (2002), salah satu punca kegagalan PKS adalah kurangnya kompetensi keusahawanan di kalangan pengasas atau pemilik. Malah kekurangan kemahiran dan kebolehan di kalangan mereka yang memegang jawatan penting dalam organisasi juga menjadi punca kegagalan (C. O. Longenecker, Simonetti, & Sharkey, 1999). Tambah Dyer dan Ross (2008), kemahiran pengurusan dan kompetensi merupakan salah satu penyebab yang merencatkan prestasi sesebuah PKS. Membangunkan kompetensi yang relevan di kalangan usahawan dianggap menjadi satu langkah penting dalam menyediakan PKS untuk mampu berdaya saing yang mampan kerana PKS adalah amat bergantung kepada keupayaan pemilik (Gibb, 2005). Menurut Tehseen et al. (2015), kewujudan kompetensi keusahawanan akan dapat memastikan kelangsungan hidup dan pertumbuhan PKS. Dapatan terbaru

kajian yang dilakukan oleh Mohamad Radzi, Mohd Nor, dan Mohezar Ali (2017) mengesahkan bahawa kompetensi keusahawanan mempengaruhi PKS untuk berjaya.

Terdapat penemuan tidak konsisten di dalam kajian yang terdahulu di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi perniagaan (Ahmad, Ramayah, Wilson, & Kummerow, 2010; Mitchelmore & Rowley, 2010; T. C. Lee, Huam, Osman, & Rasli, 2010; Krishnan, 2013). Meskipun kajian oleh Ahmad, Ramayah, et al. (2010) dan Krishnan (2013) telah mengesahkan kompetensi keusahawanan sebagai faktor penyumbang kepada kejayaan perniagaan dalam PKS, namun, penemuan oleh T. C. Lee et al. (2010) mendapati kompetensi pengurusan tidak memberi kesan kepada hubungan antara inovasi dan prestasi PKS. Dapatan ini turut disokong oleh Thongpoon et al. (2012) yang mendapati beberapa dimensi dalam kompetensi keusahawanan tidak mempengaruhi prestasi perniagaan PKS di Thailand.

Dalam konteks pengurusan perniagaan, kompetensi telah dibincangkan secara meluas sama ada individu atau organisasi (Taipale-Eräväla, Heilmann, & Lampela, 2014) sejak teori pandangan asas sumber diperkenalkan pada tahun 1960-an (Penrose, 1959; Barney, 1991). Walau bagaimanapun, kebanyakan kesusasteraan pada kompetensi organisasi ditulis dari perspektif perniagaan besar dan kajian memberi tumpuan kepada kompetensi terhadap PKS adalah terhad (Taipale-Eräväla et al., 2014). Menurut Brinckmann (2008) pula, kajian-kajian berkaitan kompetensi keusahawanan masih di peringkat awal dan masih memerlukan lebih banyak perbincangan. Oleh itu, pengkaji ingin mengkaji lebih lanjut peranan kompetensi

keusahawanan sebagai pembolehubah bebas yang mempengaruhi prestasi perniagaan dari sudut PKS di Malaysia.

Selanjutnya, disebabkan ketidak konsisten di atas juga, Umrani dan Mahmood (2015) mencadangkan supaya digunakan pembolehubah penyederhana dalam hubungan antara dua pembolehubah yang mungkin membolehkan kefahaman tertentu dan mengelakkan kesimpulan mengelirukan mengenai hubungan kontingen itu. Hal ini disokong oleh teori kontingensi yang menyatakan bahawa hubungan antara dua pembolehubah adalah kontigen atau bergantung kepada tahap pembolehubah ketiga (Pugh, Hickson, Hinings, & Turner, 1969).

Terdapat cadangan oleh Martin dan Staines (1994) untuk penyelidikan selanjutnya ke atas budaya organisasi dan meneliti pengaruhnya di antara kompetensi pengurusan dan teknikal, untuk menentukan mana satu yang lebih baik untuk kejayaan perniagaan. Covin dan Slevin (1991) juga mengandaikan bahawa budaya organisasi boleh menjadi faktor organisasi yang boleh berfungsi sebagai pembolehubah bebas atau penyederhana bagi hubungan antara sikap keusahawanan dan prestasi perniagaan.

Meskipun peranan penyederhana budaya organisasi telah dikaji dalam beberapa kajian lain seperti hubungan antara orientasi keusahawanan dan prestasi perniagaan (Al-Swidi & Mahmood, 2012) dan hubungan antara faktor penentu individu, faktor-faktor luaran dan ciri-ciri perniagaan dan prestasi perniagaan (Minai, Olusegun, & Lucky, 2011), amat sedikit kajian yang telah dijalankan dalam memerhati pengaruh

pembolehubah penyederhana untuk menguatkan hubungan antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS (Ahmad, 2007; Ahmad & Seet, 2009).

Oleh yang demikian, berdasarkan hujah-hujah yang tersebut di atas, adalah perlu dijalankan kajian lebih rapi yang mengambil kira peranan budaya organisasi dalam menyederhanakan hubungan kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS di Malaysia. Ia selaras dengan saranan oleh Ahmad (2007), untuk kajian di masa depan disyorkan agar memberi tumpuan kepada perbezaan antara budaya di kalangan kumpulan kaum yang berbeza (Melayu, India dan Cina) dalam konteks Malaysia kerana latar belakang etnik mereka masih mampu mempengaruhi pendekatan mereka terhadap perniagaan. Tambahan pula, Ahmad (2007) dan Ahmad, Wilson dan Kummerow (2011b) telah mencadangkan bagi kajian masa depan untuk mengkaji kesesuaian konteks model kompetensi tertentu dalam kumpulan budaya yang berbeza di negara yang sama dan di seluruh jenis saiz perniagaan.

Manakala Ng dan Kee (2013) pula menyatakan bahawa PKS amat diperlukan untuk beroperasi dalam ekonomi global dan amat penting untuk mereka memahami kesan budaya dan persekitaran. Ia adalah menarik untuk mengkaji peranan perbezaan budaya dalam pembangunan kompetensi keusahawanan (Tehseen et al., 2015). Oleh yang demikian, budaya organisasi digunakan sebagai pembolehubah kedua iaitu penyederhana di dalam kajian hubungan di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS di Malaysia.

Di dalam era globalisasi, persaingan di kalangan perniagaan bukan sahaja berlaku di pasaran tempatan tetapi juga di peringkat antarabangsa dan PKS juga tidak terlepas daripada fenomena ini (M. M. Rosli, 2012). Malahan, persaingan sengit di peringkat global telah memaksa perniagaan untuk memanfaatkan keupayaan dan kecekapan mereka bagi membezakan perniagaan mereka di dalam pasaran tersebut dan seterusnya meningkatkan daya saing dan prestasi (Ndubisi & Iftikhar, 2012).

Literatur berkaitan keupayaan dinamik telah diberi perhatian kepada syarikat-syarikat yang baharu kerana ia mencipta, menemui dan mengeksploitasi peluang (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006). Menurut Penrose (1959), keupayaan ini adalah sebahagian besarnya ditentukan oleh motivasi, kemahiran dan pengalaman pengurus utama perniagaan. Tambah Sapienza, Autio, George dan Zahra (2006) lagi, PKS dan perniagaan baharu memerlukan keupayaan yang unik dan dinamik untuk membolehkan mereka untuk bertahan, mencapai kesahan dan meraih manfaat daripada inovasi mereka.

Masih timbul persoalan sama ada dan bagaimana keupayaan dinamik memberi kesan kepada prestasi perniagaan (Helfat et al., 2007; Wang & Ahmed, 2007; Barreto, 2010; Protogerou, Caloghirou, & Lioukas, 2012). Sehingga hari ini, kajian berkaitan keupayaan dinamik banyak tertumpu kepada perbincangan konsep (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007; Jantunen, Ellonen, & Johansson, 2012; Wilden & Gudergan, 2015). Manakala kajian empirikal adalah terhad (L.-Y. Wu, 2007, 2010; Grimaldi, Quinto, & Rippa, 2013; Y. Lin & Wu, 2014), walaupun semakin bertambah (Barreto, 2010; L.-Y. Wu, 2010; Protogerou et al., 2012;

Woldesenbet, Ram, & Jones, 2012). Kebelakangan ini kajian empirikal adalah berkaitan dengan evolusi keupayaan dinamik (Narayanan, Colwell, & Douglas, 2009; Zhou & Li, 2010) dan sering dalam bentuk kajian kes (Danneels, 2010; Aramand & Valliere, 2012).

Menurut Winter (2003), adalah agak mustahil untuk perniagaan berubah tanpa keupayaan dinamik. Tambah beliau lagi, perubahan sering berlaku disebabkan faktor luar kawalan dari persekitaran, diramal atau tidak, untuk lebih baik atau lebih teruk lagi dan sama ada ia adalah kerana cabaran luaran tiba atau kerana arahan untuk berubah dibuat oleh pihak pengurusan, perniagaan sering terpaksa berhadapan dengan masalah yang mereka tidak bersedia (Winter, 2003). Di samping itu, keupayaan dinamik juga dianggap sebagai pengubah yang menukarkan sumber untuk mempertingkatkan prestasi (Y. Lin & Wu, 2014).

Justeru, ini telah menarik minat penyelidik untuk mengkaji kesan keupayaan dinamik sebagai pembolehubah ketiga yang berperanan sebagai pengantara di dalam hubungan di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS di Malaysia. Ini adalah kerana masih terdapat banyak ruang bagi PKS untuk meningkatkan produktiviti mereka dan mengorak langkah lebih jauh daripada keadaan sekarang dan memandangkan hakikat bahawa PKS telah disasarkan sebagai mekanisme dalam menjana pelaburan domestik, merangsang perkembangan ekonomi dan meningkatkan pasaran pekerjaan untuk negara (Aris, 2007).

1.3 Persoalan Kajian

Kompetensi keusahawanan telah dikaji secara multi dimensi yang terdiri daripada kompetensi peluang, hubungan, konseptual, organisasi, strategik dan komitmen. Sehubungan dengan itu, terdapat tiga persoalan kajian iaitu:

1. Adakah wujud perhubungan yang signifikan antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS?
2. Adakah budaya organisasi menyederhanakan hubungan di antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS?
3. Adakah keupayaan dinamik menjadi pengantara hubungan di antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS?

1.4 Objektif Kajian

Berdasarkan kepada beberapa persoalan kajian yang diketengahkan tadi, maka kajian ini telah mempunyai objektif-objektif seperti berikut:

1. Untuk menentukan kewujudan perhubungan yang signifikan di antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS.

2. Untuk menentukan pengaruh pembolehubah penyederhana budaya organisasi terhadap perhubungan di antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS.
3. Untuk menentukan pengaruh pembolehubah pengantara keupayaan dinamik terhadap perhubungan di antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS.

1.5 Kepentingan Kajian

Tujuan kajian ini dijalankan untuk mengisi jurang yang telah dikenal pasti dalam penyelidikan terdahulu dan menyumbang kepada perspektif teori dan praktikal.

Pertama, kajian ini menyumbang kepada literatur keusahawanan PKS dengan menawarkan analisis empirikal dalam keusahawanan dan prestasi PKS yang mengaitkan kompetensi keusahawanan sebagai pembolehubah bebas. Kajian berkaitan peranan kompetensi keusahawanan terhadap prestasi perniagaan adalah masih sedikit dan kebanyakan literatur berkaitan kompetensi dikaji dari perspektif perniagaan besar, manakala kajian yang memberi tumpuan kepada PKS adalah terhad.

Kedua, pengenalan pembolehubah bebas kompetensi keusahawanan dan pembolehubah penyederhana budaya organisasi serta pembolehubah pengantara keupayaan dinamik dalam kajian ini menyumbang kepada badan pengetahuan

sebagai satu model kerangka konseptual baru. Pembolehubah bebas kajian ini memperkuat lagi teori sedia ada mengenai keusahawanan dan juga ke arah pembolehubah bersandar. Sementara itu, budaya organisasi dan keupayaan dinamik yang mengukur hubungan tidak langsung antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS, menyumbang kepada keunikan kajian ini.

Ketiga, kajian-kajian lepas terhadap keupayaan dinamik lebih tertumpu kepada perbincangan konsep dan dari kajian ini dapat memperkayakan lagi kajian empirikal terhadap keupayaan dinamik dan juga kajian berkaitan kompetensi keusahawanan terhadap prestasi PKS (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007; Jantunen et al., 2012; Wilden & Gudergan, 2015).

Kajian ini juga dijangka memberi lebih banyak idea kepada pemilik/pengurus PKS untuk mengukuhkan diri mereka dari segi persediaan diri, kaedah pengurusan dan strategi perniagaan dalam meningkatkan prestasi perniagaan mereka.

Bidang kajian mengenai keusahawanan di negara-negara membangun kini semakin meningkat. Hasil kajian ini diharap dapat memberikan gambaran sebenar mengenai tahap sikap usahawan PKS dan juga faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan prestasi PKS di Malaysia. Para akademik dan pembuat dasar mendapat manfaat hasil daripada kajian ini untuk digunakan dalam merancang latihan dan dasar-dasar berkaitan dengan meningkatkan prestasi PKS yang dianggap sebagai pemangkin utama dalam pertumbuhan ke arah mencapai negara berpendapatan tinggi dan inklusif menjelang tahun 2020.

1.6 Skop Kajian

Fokus kajian ini adalah untuk mengesan peranan kompetensi keusahawanan, budaya organisasi dan keupayaan dinamik terhadap prestasi PKS di Malaysia. Responden adalah terdiri daripada pemilik dan/atau pengurus PKS di seluruh Malaysia. Ini kerana pemilik atau pengurus merupakan orang yang paling mengetahui untuk menyediakan maklumat berkenaan PKS tersebut (Dess, Lumpkin, & Covin, 1997; Lumpkin & Dess, 2001). Malah mengkaji pemilik perniagaan adalah penting kerana pemilik perniagaan merupakan pembuat keputusan yang prihatin terhadap kelangsungan hidup dan perkembangan perniagaan-perniagaan mereka (J. Hashim, 2007). Responden telah dikenal pasti melalui pangkalan data yang terdapat di laman web SME Corp. Berdasarkan statistik terbaharu terdapat kira-kira 645,136 PKS di Malaysia (Jabatan Perangkaan Malaysia, 2012).

Kajian ini hanya memberi tumpuan kepada usahawan yang mempunyai sekurang-kurangnya tiga tahun pengalaman perniagaan kerana tiga tahun pengalaman perniagaan adalah mencukupi untuk menilai kejayaan usahawan (A. C. Cooper & Artz, 1995; Fuad & Bohari, 2011; S. A. Aziz & Mahmood, 2011; Abdul Manaf, Omar, & Yee, 2012). Tambahan pula, Vesper (1989) mendedahkan bahawa hanya sekitar 10% sahaja perniagaan kecil yang bertahan selepas tiga tahun.

Kaedah tinjauan digunakan untuk mendapatkan data bagi kajian ini. 1,000 set soal selidik melalui pos dihantar kepada responden yang dipilih. Kajian ini melibatkan semua PKS tanpa mengira sektor atau saiz perniagaan. Untuk kajian ini, kompetensi

keusahawanan diukur dengan skala multidimensi kompetensi untuk mengenal pasti kompetensi yang diperlukan oleh usahawan untuk berjaya. manakala budaya organisasi dan keupayaan dinamik diukur dengan skala unidimensi untuk membuktikan sama ada ia mempengaruhi prestasi PKS. Begitu juga prestasi PKS, ia diukur secara dengan skala unidimensi.

1.7 Definisi Terma

Berikut merupakan beberapa definisi istilah penting yang digunakan untuk kajian ini:

Usahawan

Pelbagai penyelidikan berkaitan usahawan menunjukkan masih tiada definisi standard yang secara universal boleh diterima pakai (Smith-Hunter, Kapp, & Yonkers, 2003; Kobia & Sikalieh, 2010). Untuk kajian ini, usahawan adalah merujuk kepada individu yang merebut peluang perniagaan dengan fokus jangka panjang dalam fikiran (Begley, 1995; Miner, 1997).

Perusahaan Kecil dan Sederhana

Menurut (Lukács, 2005), PKS sering diklasifikasikan berdasarkan jumlah pekerja dan/atau oleh nilai aset mereka dan pengelasan saiz adalah berbeza-beza mengikut kawasan dan negara relatif dengan saiz ekonomi itu. Pada mesyuarat ke-14 MPPK, kerajaan telah menetapkan definisi baharu untuk PKS yang berkuat kuasa mulai 1 Januari 2014, berdasarkan jumlah pekerja atau jualan tahunan (SME Corp, 2013).

PKS di dalam kajian ini adalah merujuk kepada jumlah pekerja sepenuh masa dalam sesebuah syarikat mengikut kategori yang ditetapkan oleh MPPK (MPPK, 2013).

Kompetensi keusahawanan

Kompetensi keusahawanan ditakrifkan sebagai ciri-ciri individu yang merangkumi kedua-dua sikap dan tingkah laku, yang membolehkan usahawan untuk mencapai dan mengekalkan kejayaan perniagaan. Ia terdiri daripada kompetensi peluang, hubungan, konseptual, organisasi, strategik dan komitmen (Man & Lau, 2000). Untuk kajian ini, kompetensi keusahawanan dikaji dalam multidimensi, maka definisi istilah bagi dimensi-dimensi tersebut adalah seperti di bawah:

Kompetensi Peluang

Kompetensi peluang adalah kemampuan usahawan untuk mencari, membangun dan menilai peluang-peluang yang berkualiti tinggi yang terdapat di pasaran.

Kompetensi Hubungan

Kompetensi hubungan adalah interaksi berasaskan orang ke orang atau individu ke kumpulan, seperti membina konteks kerjasama dan kepercayaan, membina konsensus, menggunakan kenalan, kemampuan meyakinkan, menangani konflik, komunikasi dan kemahiran interpersonal.

Kompetensi Konseptual

Kompetensi konseptual merupakan kebolehan konsep seseorang usahawan seperti menganalisis, penyelesaian masalah, membuat keputusan, inovasi dan pengambilan risiko.

Kompetensi Organisasi

Kompetensi organisasi adalah tingkah laku tertentu yang kompeten termasuk membangunkan perancangan, memperuntukkan sumber, menyusun, motivasi dan pekerja, menyelaraskan aktiviti-aktiviti, mewakili tugas-tugas dan memastikan sebuah organisasi berjalan dengan lancar.

Kompetensi Strategik

Kompetensi strategik ialah pembinaan visi, takrif matlamat dan perumusan strategi untuk syarikat secara menyeluruh.

Kompetensi Komitmen

Kompetensi komitmen merujuk kepada ciri-ciri asas usahawan yang berjaya termasuk usaha, komitmen, kesungguhan, dedikasi, inisiatif dan berorientasikan proaktif.

Budaya organisasi

Pelbagai definisi budaya organisasi yang telah dicadangkan oleh para penyelidik telah menunjukkan tidak wujud definisi yang universal (Lewis, 2002; Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010; Schein, 2010). Bagi kajian ini, budaya organisasi merujuk kepada menetapkan nilai-nilai dan kepercayaan yang dikongsi oleh kakitangan perniagaan mengenai fungsi dan kewujudan perniagaan mereka.

Keupayaan dinamik

Keupayaan dinamik merujuk kepada keupayaan perniagaan untuk mengintegrasikan, membina dan menyusun semula kecekapan dalaman dan luaran untuk menangani perubahan pesat persekitaran.

Prestasi PKS

Di dalam konteks PKS, prestasi perniagaan dianggap sebagai berjaya dari sudut ekonomi, selari dengan cadangan oleh Buttner dan Moore (1997) yang menyatakan bahawa prestasi perniagaan biasanya diukur dari perspektif ekonomi pertumbuhan dalam jualan atau pekerja; dan/atau oleh peningkatan dalam keuntungan.

1.8 Susunan Tesis

Kajian ini dibentangkan dalam enam bab utama. Bab 1 umumnya memperkenalkan keseluruhan idea dan sebab mengapa pengkaji menjalankan kajian ini. Secara

khusus, bab terdiri daripada lapan bahagian utama termasuk pengenalan, pernyataan masalah, persoalan kajian, objektif kajian, kepentingan kajian, skop kajian, definisi istilah dan operasional akhir sekali susunan tesis ini.

Bab 2 meninjau secara terperinci berkaitan dengan PKS di Malaysia. Bab ini terdiri daripada enam bahagian utama iaitu pengenalan, definisi PKS, latar belakang dan perkembangan PKS di Malaysia, profil dan prestasi PKS dalam ekonomi Malaysia, dasar dan program sokongan untuk PKS dan akhir sekali ringkasan bab.

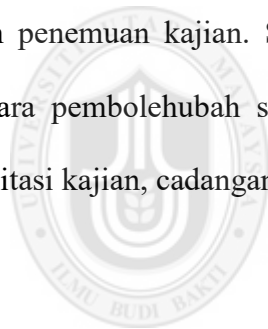
Bab 3 pada dasarnya berkenaan dengan kajian literatur, hipotesis kajian, teori berkaitan serta kerangka kajian. Pada dasarnya, selain daripada pengenalan bab ini, bahagian utama yang lain adalah konsep prestasi perniagaan, konsep kompetensi keusahawanan, konsep budaya organisasi serta konsep keupayaan dinamik. Lain-lain termasuk teori berkaitan, hipotesis kajian, kerangka kajian dan diakhiri dengan ringkasan bab.

Bab 4 membincangkan metodologi yang digunakan dalam penyelidikan ini. Ia merangkumi pengenalan, reka bentuk kajian, responden (populasi, sampel dan prosedur mengutip data), instrumen kajian, unidimensi dan multidimensi, pengukuran pembolehubah-pembolehubah, analisis kesahan dan kebolehpercayaan, kajian rintis, analisis data dan akhir sekali, ringkasan bab.

Bab 5 membentangkan ulasan terperinci dapatan analisis kajian ini. Perbincangan merangkumi proses pengumpulan data dan respons kajian. Diikuti dengan ujian-ujian seperti bias tak respons, *missing data* dan *outlier*. Seterusnya perbincangan

analisis deskriptif seperti demografi responden dan skor purata pembolehubah-pembolehubah bebas, bersandar, penyederhana dan pengantara kajian, keputusan kesahan dan kebolehpercayaan konstruk-konstruk kajian, pengujian andaian normaliti, lineariti dan multikolariti serta kehomoskedastian konstruk-konstruk untuk regresi, keputusan analisis regresi berganda dan regresi berganda hierarki antara pembolehubah-pembolehubah, rumusan pengujian hipotesis dan ringkasan bab.

Bab 6, iaitu bab terakhir kajian ini adalah berkenaan dengan perbincangan, cadangan dan kesimpulan. Bermula dengan pengenalan dan diikuti oleh ringkasan keputusan dan penemuan kajian. Seterusnya, perbincangan berkaitan hubungan-hubungan di antara pembolehubah serta implikasi dari segi teori dan praktikal. Akhir sekali, limitasi kajian, cadangan untuk kajian pada masa hadapan dan kesimpulan kajian.



Universiti Utara Malaysia

BAB 2

PERUSAHAAN KECIL DAN SEDERHANA DI MALAYSIA

2.1 Pengenalan

Di dalam bab ini, membincangkan PKS secara umum di peringkat global dan Malaysia dari segi definisi, sejarah perkembangan, program-program berkaitan PKS, prestasi PKS dan dasar serta program-program sokongan oleh kerajaan untuk PKS. Sebelum penyelidik meneruskan perbincangan serta ulasan berkenaan pembolehubah-pembolehubah dalam kajian ini, adalah penting untuk dijelaskan dan difahami perkara-perkara yang berkait rapat dengan PKS.

2.2 Definisi Perusahaan Kecil dan Sederhana

PKS sering diklasifikasikan berdasarkan jumlah pekerja dan/atau oleh nilai aset mereka dan pengelasan saiz adalah berbeza-beza mengikut kawasan dan negara relatif dengan saiz ekonomi itu (Lukács, 2005). Pada tahun 1996, cadangan mewujudkan definisi PKS pertama telah diguna pakai oleh Suruhanjaya Eropah. Definisi ini telah digunakan secara meluas di seluruh Kesatuan Eropah. Pada 6 Mei 2003, Suruhanjaya Eropah menerima definisi baharu setelah mengambil kira perkembangan ekonomi sejak tahun 1996. Ia mula berkuat kuasa pada 1 Januari 2005 dan meliputi kepada semua dasar, program dan langkah-langkah yang dijalankan oleh Suruhanjaya untuk PKS (Suruhanjaya Eropah, 2003). Berdasarkan definisi baharu, PKS adalah terdiri daripada perusahaan yang menggunakan kurang

daripada 250 orang pekerja dan yang mempunyai perolehan tahunan tidak melebihi 50 juta Euro dan/atau kunci kira-kira tahunan tidak melebihi 43 juta Euro (rujuk Jadual 2.1).

Jadual 2.1
Definisi PKS di Kesatuan Eropah

Kategori Perusahaan	Jumlah Pekerja	Perolehan Tahunan (Euro)	(Atau) Kunci Kira-Kira Tahunan (Euro)
Sederhana	Kurang dari 250	Kurang dari 50 juta	Kurang dari 43 Juta
Kecil	Kurang dari 50	Kurang dari 10 juta	Kurang dari 10 juta
Mikro	Kurang dari 10	Kurang dari 2 juta	Kurang dari 2 juta

Sumber: Suruhanjaya Eropah (2005)

Manakala di AS, PKS adalah sebuah perniagaan dengan 500 orang pekerja atau kurang (Cavusgil, Knight, & Riesenberger, 2008). Sementara di Taiwan pula, Small Medium Enterprise Administration (2009) telah mendefinisikan PKS mengikut sektor yang mana sektor dikategorikan sebagai PKS berdasarkan modal berbayar (pembuatan, pembinaan, perlombongan dan kuari) dan hasil jualan tahunan (industri pertanian, perhutanan dan perikanan, air, elektrik dan gas, perdagangan, pengangkutan, pergudangan dan komunikasi, kewangan, insurans dan hartanah, perkhidmatan industri dan komersial atau sosial dan industri perkhidmatan peribadi).

Di Malaysia, definisi PKS sering digunakan silih berganti dengan industri kecil dan sederhana (IKS) (Fong, 1990; Burhanuddin, Arif, Azizah, & Prabuwno, 2009). Tidak ada definisi khas PKS di kalangan pelbagai agensi dan institusi di Malaysia dan ia adalah perlu untuk memasukkan takrif standard untuk PKS kerana definisi yang digunakan pada masa itu terutamanya merujuk kepada sektor pembuatan. Menurut Mohd Khairuddin (2000) pula, terdapat lebih 18 kementerian dan lebih 60

agensi yang terlibat dalam membantu pembangunan PKS dan agensi-agensi tersebut mempunyai persepsi tersendiri dan menggunakan kriteria mereka sendiri dalam mentafsir dan mendefinisikan PKS. Kebanyakan definisi PKS yang digunakan oleh agensi-agensi yang tersebut sudah lama dan tidak konsisten. Oleh itu ia tidak sesuai untuk menerangkan dan mengukur saiz perniagaan dalam industri yang berbeza (M. K. Hashim & Abdullah, 2000).

Pada 9 Jun 2005, Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan telah menetapkan satu definisi PKS untuk diguna pakai oleh semua agensi kerajaan dan institusi-institusi yang terlibat dengan program pembangunan PKS (MPPK, 2006). Di Malaysia, PKS ditakrif berdasarkan kepada dua kriteria, iaitu nilai jualan tahunan dan bilangan pekerja sepenuh masa sesebuah perniagaan (MPPK, 2012b). Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan (MPPK) telah ditubuhkan pada Jun 2004, dengan Bank Negara Malaysia dilantik sebagai sekretariat (telah diambil alih oleh SME Corp pada 1 Ogos 2008) dan dipengerusikan oleh Perdana Menteri dengan penyertaan daripada menteri-menteri dan ketua-ketua 19 kementerian dan agensi utama yang terlibat dalam pembangunan PKS. Penubuhan MPPK adalah untuk mengukuhkan janji kerajaan untuk menggalakkan pertumbuhan PKS di Malaysia (Madanchian, Hussein, Noordin, & Taherdoost, 2015). MPPK yang berfungsi sebagai badan tertinggi yang membuat dasar untuk menetapkan hala tuju strategik kepada dasar-dasar kerajaan bagi pembangunan PKS untuk memastikan penyelarasan dan keberkesanan program-programnya. Semasa mesyuarat ke-14 MPPK, Perdana Menteri telah menetapkan definisi baharu untuk PKS yang berkuat kuasa mulai 1 Januari 2014 (SME Corp,

2013). Secara terperinci definisi tiga kategori iaitu Mikro, Kecil dan Sederhana adalah seperti berikut:

Jadual 2.2
Definisi Baharu PKS di Malaysia

Kategori	Mikro	Kecil	Sederhana
Pembuatan	Jualan tahunan kurang daripada RM300,000	Jualan tahunan dari RM300,000 hingga kurang daripada RM15 juta	Jualan tahunan dari RM15 juta hingga tidak melebihi RM50 juta
	ATAU kurang daripada 5 pekerja	ATAU dari 5 hingga kurang daripada 75 pekerja	ATAU dari 75 hingga tidak melebihi 200 pekerja
Perkhidmatan dan Sektor Lain	Jualan tahunan kurang daripada RM300,000	RM300,000 hingga kurang daripada RM3 juta	RM3 juta hingga tidak melebihi RM20 juta
	ATAU kurang daripada 5 pekerja	ATAU dari 5 hingga kurang daripada 30 pekerja	ATAU dari 30 hingga tidak melebihi 75 pekerja

Sumber: SME Corp (2013)

Untuk kajian ini, pengkaji mengkaji keseluruhan PKS di Malaysia tidak tertumpu kepada sektor ataupun negeri. Kajian-kajian lepas lebih tertumpu kepada sektor ataupun negeri. Seperti kajian yang dilakukan oleh Azizi (2009) hanya tertumpu kepada negeri Kedah dan Perlis dan melibatkan sektor pembuatan, perkhidmatan dan pertanian sahaja. Manakala kajian yang dijalankan oleh Ahmad, Wilson dan Kummerow (2011a) walaupun melibatkan PKS seluruh Malaysia namun hanya tertumpu kepada sektor perkhidmatan sahaja.

2.3 Latar Belakang dan Perkembangan PKS di Malaysia

Di negara-negara membangun, PKS sememangnya penting kepada pertumbuhan ekonomi dan inovasi kerana ia sumber penting pendapatan eksport (Goh, 2007). Kenyataan ini disokong oleh Tambunan (2008) di mana PKS memainkan peranan penting dalam agihan pendapatan, pekerjaan, pengurangan kemiskinan, pertumbuhan eksport dan pembangunan keusahawanan, industri dan ekonomi luar bandar.

PKS sebahagian besarnya telah diabaikan untuk jangka masa yang panjang, sehingga kemunculan laporan-laporan seperti Laporan Bolton (1971) di UK dan Laporan Wiltshire (1971) di Australia yang memberi tumpuan kepada sumbangan besar PKS di negara-negara ini (Qirim, 2004). Semenjak itu, dunia menyedari bahawa peranan PKS bukan sahaja dalam mengekalkan ekonomi yang sihat dan dinamik dalam negara-negara perindustrian tetapi juga dalam memperkenalkan ciptaan dan inovasi (Iacovou, Benbasat, & Dexter, 1995).

Pada hakikatnya, bidang keusahawanan telah lama bertapak di Malaysia sejak bermulanya aktiviti perdagangan menggunakan sistem barter (N. Hashim, Othman, & Buang, 2009). Menurut Zafir dan Fazilah (2003) dan Mohd Nor Hakim dan Mohd Rafi (2010), bidang keusahawanan ini amat dekat dan sehati dengan masyarakat Melayu sebelum kedatangan penjajah ke Tanah Melayu. Namun begitu, penekanan terhadap kepentingan PKS sebagai tulang belakang ekonomi Malaysia (Makip, 2012) bermula dari pelaksanaan Dasar Ekonomi Baru (DEB) pada tahun 1971 yang bertujuan untuk mewujudkan perpaduan negara dengan mengurangkan

ketidakseimbangan antara kaum dari segi ekonomi, sosial, kebudayaan, penempatan dan sebagainya (Unit Perancang Ekonomi, 1971; Saad, 2012; Kayadibi, Polat, & Fidan, 2013).

Selepas itu, PKS mula menerima perhatian yang lebih besar di Malaysia selepas berlakunya krisis ekonomi Asia 1997 (Aris, 2007). Menurut Mohd Khairuddin (2011) pula, semenjak dari Rancangan Malaysia Pertama hingga ke Rancangan Malaysia Kesepuluh, pelbagai polisi, pelan pembangunan dan program telah diperkenalkan untuk membantu mengekalkan pembangunan serta pertumbuhan PKS dalam ekonomi negara.

Pada permulaannya, perniagaan kecil kebanyakannya terlibat di sektor pertanian dan peruncitan (Mohd Khairuddin, 2011). Ekonomi Malaysia telah melalui transformasi yang besar sejak beberapa dekad yang lalu daripada ekonomi berasaskan pertanian dan berubah kepada ekonomi berasaskan industri (Khaliq, Abu Hassan, Jamal Abdul, & Ageel, 2011). Melalui tahun 1970-an dan 1980-an, sektor pembuatan berorientasikan eksport adalah merupakan sektor pelaburan utama di Malaysia tetapi pada awal 1990-an, keuntungan daripada sektor pembuatan, agak menurun dan pelabur beralih kepada sektor perkhidmatan (Cartier, 2002). Perubahan dasar kepada berorientasikan eksport adalah bertujuan untuk mewujudkan ekuiti dan pertumbuhan tetapi bukan merupakan matlamat pembangunan jangka panjang (Chik, Selvadurai, & Er, 2013). Pada ketika ini, ekonomi Malaysia beralih daripada berasaskan industri kepada ekonomi berasaskan pengetahuan untuk mencapai Wawasan 2020 dan menjadi negara maju (Ong, Ismail, & Yeap, 2010).

Pada Jun 1981, kerajaan telah menubuhkan Bahagian Perusahaan Kecil di bawah Kementerian Perdagangan dan Perindustrian (sekarang ini Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri) (MITI) untuk membantu dan menyelaras aktiviti-aktiviti PKS dan pada akhir tahun 1981, kerajaan telah mewujudkan Bahagian Industri Kecil-kecilan di Kementerian Pembangunan Negara dan Luar Bandar (sekarang ini Kementerian Kemajuan Luar Bandar dan Wilayah) untuk membantu PKS dalam sektor pembuatan (Mohd Khairuddin, 2011).

Seterusnya pada 12 Julai 2012, Perdana Menteri Datuk Seri Najib Tun Razak telah melancarkan Pelan Induk PKS dengan menyasarkan peningkatan sumbangan KDNK kepada 41% pada 2020 berbanding 32% pada 2010 dan juga memberi sokongan kepada perusahaan mikro yang merupakan 79% daripada PKS supaya dinaikkan taraf menjadi perniagaan yang lebih besar (MPPK, 2012b).

2.4 Profil dan Prestasi PKS Dalam Ekonomi Malaysia

Berdasarkan Jadual 2.3, kebanyakan PKS tertumpu kepada empat negeri iaitu Selangor, Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur, Johor dan Perak. Manakala berdasarkan Jadual 2.4, secara keseluruhannya perniagaan mikro menguasai 79.69% daripada jumlah PKS. Jumlah PKS di Malaysia kemudiannya bertambah sebanyak 96,869 buah pada tahun 2010 berbanding dengan tahun 2003 iaitu kira-kira 17.66% yang mana sektor perkhidmatan adalah penyumbang utama pertambahan PKS ini (MPPK, 2012a). Namun demikian, jumlah keseluruhan pertubuhan adalah menurun

yang mana pada tahun 2003 PKS mewakili 99.2% tetapi pada 2010 pula 97.3% (Jabatan Perangkaan Malaysia, 2012).

Untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi dengan sokongan dari PKS, kerajaan Malaysia telah melancarkan Pelan Induk PKS 2012-2020 (MPPK, 2012b). Pelan lapan tahun ini mempunyai empat objektif utama iaitu, meningkatkan pertumbuhan perniagaan, menambah bilangan perniagaan yang mempunyai pertumbuhan tinggi dan berinovasi, meningkatkan tahap produktiviti dan mempergiat formalisasi perniagaan dengan mensasarkan peningkatan sumbangan PKS kepada KDNK daripada 32% pada tahun 2010 kepada 41% pada tahun 2020.

Jadual 2.3
Peratus Pecahan PKS mengikut Negeri pada Tahun 2003 Berbanding 2010

Negeri	Banci Pertubuhan dan Enterpris 2005 (Tahun Rujukan 2003)	%	Banci Ekonomi 2011 (Tahun Rujukan 2010)	%	Perbezaan berdasarkan jumlah	Perbezaan berdasarkan peratusan
Johor	56,471	10.30	68,874	10.68	12,403	0.38
Kedah	37,029	6.75	37,092	5.75	63	-1.00
Kelantan	35,801	6.53	37,823	5.86	2,022	-0.67
Melaka	19,623	3.58	21,675	3.36	2,052	-0.22
Negeri Sembilan	17,555	3.20	24,542	3.80	6,987	0.60
Pahang	28,058	5.12	29,462	4.57	1,404	-0.55
Perak	44,130	8.05	60,028	9.30	15,898	1.25
Perlis	5,920	1.08	5,053	0.78	-867	-0.30
Pulau Pinang	26,752	4.88	40,824	6.33	14,072	1.45
Sabah	24,794	4.52	40,884	6.34	16,090	1.82
Sarawak	33,059	6.03	43,830	6.79	10,771	0.76
Selangor	98,523	17.97	125,904	19.52	27,381	1.55
Terengganu	23,734	4.33	22,514	3.49	-1,220	-0.84
W. P. Kuala Lumpur	96,818	17.66	84,261	13.06	-12,557	-4.60
W. P. Labuan	-		1,952	0.30	1,952	0.30
W. P. Putrajaya	-		418	0.06	418	0.06

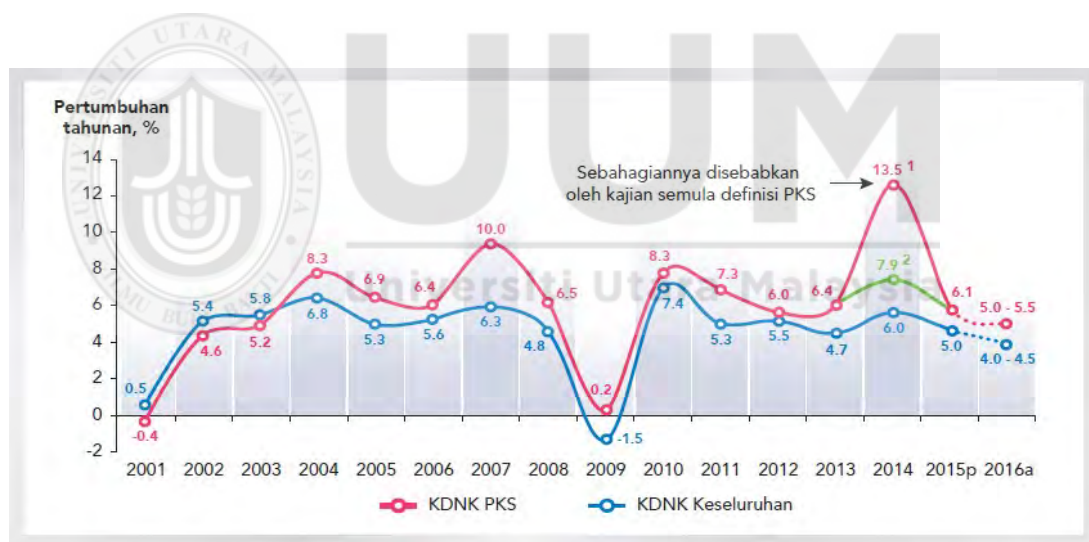
Sumber: Jabatan Perangkaan Malaysia

Jadual 2.4
PKS mengikut sektor mengikut saiz 2010

Sektor	PKS	%	Mikro	%	Kecil	%	Sederhana	%
Jumlah	645,136	100.00	496,458	76.96	128,787	19.96	19,891	3.08
Perkhidmatan	580,985	90.05	462,420	79.59	106,061	18.26	12,504	2.15
Pembuatan	37,861	5.87	21,619	57.10	13,934	36.80	2,308	6.10
Pembinaan	19,283	2.99	8,587	44.53	6,725	34.88	3,971	20.59
Pertanian	6,708	1.04	3,775	56.28	1,941	28.93	992	14.79
Perlombongan & pengkuarian	299	0.05	57	19.06	126	42.14	116	38.80

Sumber: Jabatan Perangkaan Malaysia 2010

Dari tahun 2004 sehingga 2015, PKS telah mencatatkan kadar pertumbuhan tahunan purata lebih tinggi daripada pertumbuhan purata ekonomi keseluruhan Malaysia (rujuk Rajah 2.1).



Rajah 2.1
Pertumbuhan KDNK PKS dan KDNK Keseluruhan (Perubahan tahunan %)
 Sumber: Jabatan Perangkaan, SME Corp

Secara amnya, faktor utama yang menyumbang kepada perubahan dalam trend KDNK PKS dalam dua jangka masa adalah terutamanya disebabkan oleh dasar-dasar kerajaan. Walaupun pada masa lalu Malaysia telah mempunyai banyak pelan

pembangunan yang meliputi program dan dasar yang ditubuhkan untuk PKS tetapi ini telah dilakukan mengikut sektor. Dengan penubuhan Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan (MPPK) pada tahun 2004, dasar PKS telah diberi keutamaan negara dan Rangka Kerja Pembangunan PKS yang komprehensif telah ditubuhkan untuk memantapkan kepaduan dan penyelarasan dasar dalam kalangan pelbagai kementerian dan agensi dalam semua sektor ekonomi ke arah mencapai matlamat yang sama (MPPK, 2010).

2.4.1 Sektor Perkhidmatan

Menurut Banci Ekonomi 2011 (Jabatan Perangkaan Malaysia, 2012), sektor perkhidmatan diwakili oleh 580,985 PKS atau 90.05% dari jumlah keseluruhan PKS di Malaysia. Laporan banci tersebut juga menyatakan bahawa PKS dalam sektor perkhidmatan telah menjana RM286.6 bilion atau 41.3% daripada jumlah output kasar (RM693.4 bilion) dan RM165.3 bilion atau 42.9% daripada jumlah nilai ditambah (RM385.1 bilion). Untuk sektor ini, hampir separuh PKS adalah dalam subsektor perdagangan borong dan runcit, pembaikan kenderaan bermotor dan motosikal (Jadual 2.5).

Berdasarkan Laporan Tahunan PKS 2012/13, dari segi sumbangan KDNK PKS mengikut sektor pada tahun 2012, sektor perkhidmatan mencakupi sebahagian besar daripada jumlah sumbangan iaitu sebanyak 61.7%, diikuti oleh sektor pembuatan (24.1%), pertanian (10%), pembinaan (2.8%) dan perlombongan & pengkuarian (0.2%) (MPPK, 2013).

Jadual 2.5
PKS dalam subsektor perkhidmatan terpilih mengikut saiz, 2010

Subsektor	PKS	Mikro	%	Kecil	%	Sederhana	%
Jumlah	580,985	462,420	79.59	106,061	18.26	12,504	2.15
Perkhidmatan persendirian dan lain-lain aktiviti	36,721	34,427	93.75	2,218	6.04	76	0.21
Pengangkutan dan penyimpanan	40,025	3,4790	86.92	3,901	9.75	1,334	3.33
Kesenian, hiburan dan rekreasi	6,217	5,174	83.22	874	14.06	169	2.72
Perkhidmatan makanan dan minuman	142,721	117,020	81.99	24,459	17.14	1,242	0.87
Perdagangan borong dan runcit, pembaikan kenderaan bermotor dan motosikal	289,798	228,113	78.71	55,048	19.00	6,637	2.29

Sumber: Jabatan Perangkaan Malaysia 2010

2.4.2 Sektor Pembuatan

Dari segi lokasi geografi, majoriti PKS dalam sektor pembuatan di Malaysia didapati terletak di Pantai Barat Malaysia kerana mempunyai banyak kawasan perindustrian dan mempunyai kemudahan pelabuhan (Saleh & Ndubisi, 2006; Jabatan Perangkaan Malaysia, 2012).

Menurut Laporan Tahunan PKS 2012/13, sektor pembuatan merupakan salah satu penyumbang utama kepada pertumbuhan ekonomi negara dan pada tahun 2012, sektor ini telah menyumbang 7.9% kepada KDNK (MPPK, 2013). Tambah laporan tahunan tersebut, pertumbuhan KDNK PKS bagi sektor ini sebahagian besarnya dipacu oleh pertumbuhan peratusan dua digit dalam produk petroleum, kimia dan produk kimia, produk getah dan produk plastik yang mendapat manfaat daripada

aktiviti penggunaan dan pembinaan yang kukuh dalam ekonomi dalam negeri. Jadual 2.6 menunjukkan PKS sektor pembuatan mempunyai pecahan subsektor yang paling banyak jika dibandingkan dengan sektor-sektor lain.

Jadual 2.6
PKS dalam subsektor pembuatan terpilih mengikut saiz 2010

Subsektor	PKS	Mikro	%	Kecil	%	Sederhana	%
Jumlah	37,861	21,619	57.10	13,934	36.80	2,308	6.10
Pembuatan produk makanan	5,731	3,161	55.16	2,085	36.38	485	8.46
Pembuatan minuman	285	117	41.05	148	51.93	20	7.02
Pembuatan produk tembakau	60	30	50.00	27	45.00	3	5.00
Pembuatan tekstil	959	620	64.65	307	32.01	32	3.34
Pembuatan pakaian	9,088	8,503	93.56	565	6.22	20	0.22
Pembuatan produk kulit dan barangan berkaitan	376	219	58.24	151	40.16	6	1.60
Pembuatan kayu dan produk kayu dan gabus, kecuali perabot; pembuatan bagi artikel jerami dan bahan-bahan anyaman	1,448	499	34.46	791	54.63	158	10.91
Pembuatan kertas dan produk kertas	828	283	34.18	442	53.38	103	12.44
Percetakan dan penerbitan semula media rakaman	2,918	1,717	58.84	1,145	39.24	56	1.92
Pembuatan kok dan produk petroleum bertapis	63	19	30.16	39	61.90	5	7.94
Pembuatan kimia dan produk kimia	961	271	28.20	534	55.57	156	16.23
Pembuatan produk farmaseutikal asas, kimia perubatan dan botani	192	60	31.25	115	59.90	17	8.85
Pembuatan produk getah dan plastik	1,756	322	18.34	1,126	64.12	308	17.54
Pembuatan lain	996	613	61.55	356	35.74	27	2.71

Jadual 2.6 (Sambungan)

Subsektor	PKS	Mikro	%	Kecil	%	Sederhana	%
Pembuatan produk galian bukan logam lain	1,373	484	35.25	758	55.21	131	9.54
Pembuatan logam asas	1,083	431	39.80	543	50.14	109	10.06
Pembuatan produk logam, kecuali mesin dan kelengkapan	3,958	2,070	52.30	1,698	42.90	190	4.80
Pembuatan komputer, produk elektronik dan optikal	446	81	18.16	274	61.44	91	20.40
Pembuatan kelengkapan elektrik	622	150	24.12	365	58.68	107	17.20
Pembuatan jentera dan peralatan t.t.t.l.	1,203	339	28.18	776	64.50	88	7.32
Pembuatan kenderaan bermotor, treler dan semi treler	431	147	34.10	241	55.92	43	9.98
Pembuatan kelengkapan pengangkutan lain	328	95	28.96	199	60.67	34	10.37
Pembuatan perabot	1,843	886	48.07	847	45.96	110	5.97
Pembuatan lain	996	613	61.55	356	35.74	27	2.71
Pembaikan dan pemasangan mesin dan kelengkapan	913	502	54.98	402	44.03	9	0.99

Sumber: Jabatan Perangkaan Malaysia 2010

2.4.3 Sektor Pembinaan

Berdasarkan Jadual 2.7, sektor pembinaan dikuasai oleh perusahaan mikro iaitu 44.53% dari jumlah perusahaan dalam sektor ini. Dalam Laporan Tahunan PKS 2012/13, sektor pembinaan telah menunjukkan pertumbuhan KDNK PKS yang tertinggi berbanding sektor-sektor PKS lain iaitu sebanyak 15.3% (MPPK, 2013).

Prestasi positif sektor pembinaan ini adalah berikutan daripada pelaksanaan pelbagai projek infrastruktur berkaitan dengan Program Transformasi Ekonomi di mana kontraktor kecil turut mendapat manfaat apabila beberapa projek telah disalurkan oleh syarikat besar (MPPK, 2013). Meskipun prestasi sektor ini positif, kontraktor pembinaan menghadapi risiko untuk gagal yang jauh lebih tinggi berbanding kontraktor-kontraktor di lain-lain industri disebabkan oleh gabungan faktor-faktor luaran dan dalaman (Kangari, 1988).

Jadual 2.7

PKS dalam subsektor pembinaan terpilih mengikut saiz 2010

Subsektor	PKS	Mikro	%	Kecil	%	Sederhana	%
Jumlah	19,283	8,587	44.53	6,725	34.88	3,971	20.59
Bangunan kediaman	3,337	1,381	41.39	1,164	34.88	792	23.73
Bangunan bukan kediaman	4,149	1,582	38.13	1,554	37.45	1,013	24.42
Kejuruteraan awam	4,050	1,839	45.41	1,406	34.72	805	19.87
Pertukangan khas	7,747	3,785	48.86	2,601	33.57	1,361	17.57

Sumber: Jabatan Perangkaan Malaysia 2010

2.4.4 Sektor Pertanian

Menurut Banci Ekonomi 2011, kira-kira 70.4% daripada PKS atau 4,725 pertubuhan adalah dalam subsektor tanaman, diikuti oleh ternakan, 900 pertubuhan (13.4%), perikanan 781 pertubuhan (11.7%) dan perhutanan dan pembalakan 302 pertubuhan (4.5%) (Jabatan Perangkaan Malaysia, 2012). Manakala bagi PKS di sektor pertanian, pertubuhan mikro adalah yang terbesar iaitu berjumlah 3,775 pertubuhan (56.3%), diikuti pertubuhan kecil, 1,941 (28.9%) dan pertubuhan sederhana, 992 (14.8%) (rujuk Jadual 2.8).

Untuk sektor pertanian, pertumbuhan nilai ditambah PKS berkembang pada kadar lebih pesat iaitu sebanyak 1.9% berbanding dengan pertumbuhan sektor pertanian secara keseluruhan pada 1% (MPPK, 2013). Sektor ini juga termasuk dalam 12 Bidang Ekonomi Utama Negara (NKEA) yang difokuskan dalam ETP (PEMANDU, 2013).

Jadual 2.8

PKS dalam subsektor pertanian terpilih mengikut saiz 2010

Subsektor	PKS	Mikro	%	Kecil	%	Sederhana	%
Jumlah	6,708	3,775	56.27	1,941	28.95	992	14.78
Tanaman	4,725	2,678	56.68	1,413	29.90	634	13.42
Ternakan	900	613	68.11	179	19.89	108	12.00
Perhutanan dan pembalakan	302	32	10.60	88	29.14	182	60.26
Perikanan	781	452	57.87	261	33.42	68	8.71

Sumber: Jabatan Perangkaan Malaysia 2010

2.4.5 Sektor Perlombongan dan Pengkuarian

Sektor perlombongan dan pengkuarian adalah sektor yang paling kecil di dalam PKS. Di dalam sektor ini, perniagaan bersaiz sederhana merupakan kumpulan terbesar berbanding sektor-sektor lain yang mana perniagaan mikro merupakan kumpulan yang terbesar (rujuk Jadual 2.9). Pada tahun 2012, sektor ini telah menunjukkan pertumbuhan KDNK PKS antara yang tertinggi berbanding sektor-sektor PKS lain iaitu sebanyak 14.7% (MPPK, 2013).

Menurut Laporan Tahunan PKS 2012/13, sektor ini mencatatkan prestasi yang kukuh pada tahun 2012, disokong terutamanya oleh aktiviti pengkuarian yang giat didorong oleh aktiviti pembinaan yang kukuh pada tahun tersebut (MPPK, 2013).

Jadual 2.9

PKS dalam subsektor perlombongan dan pengkuarian terpilih mengikut saiz, 2010

Subsektor	PKS	Mikro	%	Kecil	%	Sederhana	%
Jumlah	299	57	19.06	126	42.14	116	38.80
Perlombongan Mineral	49	6	12.24	22	44.90	21	42.86
Pengkuarian batu	250	51	20.40	104	41.60	95	38.00

Sumber: Jabatan Perangkaan Malaysia 2010

2.5 Dasar dan Program Sokongan Untuk PKS

Komitmen kerajaan, penglibatan dan penekanan kepada pembangunan PKS boleh dilihat dalam dasar ekonomi negara dan perancangan pembangunan (Mohd Khairuddin, 2011; Kayadibi et al., 2013). Malah, pembangunan PKS turut dijadikan agenda nasional dengan memberi tumpuan kepada perniagaan kecil dalam semua sektor ekonomi (MPPK, 2012a). Oleh itu, polisi kerajaan adalah amat penting dalam menyokong pembangunan usahawan di negara-negara membangun (Naudé, 2010). Tambah Naudé (2010) lagi, polisi dan dasar kerajaan dalam menggalakkan keusahawanan di negara-negara membangun sudah banyak dan mungkin menjadi lebih kompleks pada masa hadapan disebabkan oleh peningkatan bilangan cabaran global, termasuk perubahan iklim global, tidak selamat, keganasan, penghijrahan dan pendedahan kepada kejutan kewangan dan ekonomi yang diperbesarkan oleh globalisasi. Kenyataan ini disokong dengan dapatan kajian oleh Radiah, Mohd Rosli dan Ab. Azid (2009) juga mendapati antara faktor-faktor kejayaan atau kegagalan usahawan ialah bantuan latihan, persekitaran luar, polisi kerajaan, pembekalan bahan mentah, sokongan pasaran oleh kerajaan, kesampaian pasaran, jaringan sosial, perkhidmatan dan tenaga kerja.

Komitmen kerajaan dibuktikan dengan sebanyak 150 program pembangunan PKS telah dilaksanakan pada tahun 2015, dengan jumlah dana bernilai RM5 bilion telah memanfaatkan lebih daripada 580,000 PKS dan para pekerjanya (MPPK, 2016). Program-program terbahagi kepada bidang tumpuan iaitu pembangunan modal insan, akses kepada pasaran, akses kepada pembiayaan, penerapan teknologi dan inovasi dan infrastruktur dan telah dipantau dan dilaporkan di bawah Pelan Tindakan Bersepadu PKS (MPPK, 2016).

2.5.1 Rancangan Malaysia Pertama Hingga Kesepuluh

Di dalam Rancangan Malaysia Pertama (1966 hingga 1970), kerajaan telah memulakan usaha untuk memperuntukkan 30% ekuiti ekonomi kepada bumiputera untuk membantu meningkatkan penglibatan mereka dalam aktiviti perniagaan dalam ekonomi Malaysia dan kerajaan juga berusaha untuk membantu PKS mengatasi masalah mereka yang berkaitan dengan pembiayaan kewangan di mana PKS tidak mempunyai modal yang cukup dan juga kesukaran mendapatkan pembiayaan luar (JPM, 1966; Mohd Khairuddin, 2011).

Dalam Rancangan Malaysia Kedua (1971 hingga 1975) pula, tumpuan kepada pembangunan PKS terus berkembang (JPM, 1971; Mohd Khairuddin, 2011). Kerajaan telah memperkenalkan DEB pada tahun 1971 yang bertujuan untuk mengurangkan kemiskinan di kalangan bumiputera dan melalui pengenalan DEB,

kerajaan cuba untuk menggalakkan dan membantu pembangunan dan pertumbuhan PKS, terutamanya yang dimiliki oleh bumiputera (Unit Perancang Ekonomi, 1971; Saad, 2012).

Seterusnya dalam Rancangan Malaysia Ketiga (1976-1980), PKS telah dilihat sebagai tempat latihan penting bagi usahawan masa depan, malah, pembangunan PKS juga bukan sahaja sebagai satu cara untuk penstrukturan semula ketidakseimbangan ekonomi antara kaum tetapi ia juga dilihat sebagai satu cara untuk menggerakkan masyarakat kelas pertengahan bagi membuat pelaburan dalam usaha sama perindustrian (JPM, 1976; Mohd Khairuddin, 2011).

Manakala dalam Rancangan Malaysia Keempat (1981 hingga 1985) pula, kerajaan kembali memberi penekanan kepada peranan penting yang dimainkan oleh PKS dalam ekonomi negara di mana kerajaan telah memperluaskan pembangunan PKS merangkumi latihan, mobilisasi sumber, pembangunan keusahawanan dan rantaian antara industri (JPM, 1981; Kayadibi et al., 2013).

Dalam Rancangan Malaysia Kelima (1986-1990), kerajaan cuba untuk menyusun semula sektor pembuatan tempatan dari berorientasikan dalam negeri kepada berorientasi eksport dan dalam tempoh ini, kerajaan memberi penekanan kepada pengenalan sistem insentif, penyelidikan dan pembangunan serta pengukuhan agensi yang bertanggungjawab bagi menyediakan program-program bantuan kepada sektor pembuatan (JPM, 1986; Mohd Khairuddin, 2011).

Semasa Rancangan Malaysia Keenam (1991 hingga 1995) diperkenalkan, kerajaan telah mengiktiraf PKS sebagai sumber yang berpotensi untuk pelaburan domestik yang dijangkakan berjumlah kira-kira RM48 bilion dan di samping itu, kerajaan juga menggalakkan PKS untuk meningkatkan aktiviti mengeksport mereka dengan membantu PKS untuk meneroka pasaran luar negara, mengenal pasti pintu masuk yang berpotensi dan mewujudkan pusat pengedaran luar pesisir (JPM, 1990; Mohd Khairuddin, 2011).

Menurut Mohd Khairuddin (2011), dalam Rancangan Malaysia Ketujuh (1996-2000), pembangunan dan pertumbuhan PKS telah dipercepatkan lagi dengan rancangan baharu, insentif dan program-program seperti menggalakkan lebih banyak PKS untuk menceburi industri berteknologi tinggi, memperkenalkan potongan cukai, membangunkan operasi yang cekap dan peningkatan taraf kesihatan dan keselamatan. Tujuan kerajaan memperkenalkan langkah-langkah tersebut adalah untuk membantu mempercepatkan perkembangan PKS dalam ekonomi negara dan pada ketika itu, kerajaan juga telah memulakan usaha untuk mengubah sektor pembuatan ke dalam segmen ekonomi yang lebih dinamik dan maju dengan meningkatkan jumlah pelaburan PKS dalam nilai ditambah yang tinggi, intensif modal, teknologi tinggi, kemahiran dan industri berintensif pengetahuan (JPM, 1996).

Dalam Rancangan Malaysia Kelapan (2001-2005), melalui pelbagai program bantuan, kerajaan telah menggalakkan PKS untuk mempelbagaikan aktiviti perniagaan mereka ke dalam industri yang berbeza dan kerajaan juga telah

memperkenalkan Pelan Pembangunan Industri Kecil dan Sederhana (SMIDP) untuk membantu menyediakan rangkaian penting dalam membangunkan sektor perindustrian secara meluas dan lebih berdaya saing (JPM, 2001; Mohd Khairuddin, 2011).

Manakala dalam Rancangan Malaysia Kesembilan (2006 - 2010), dasar PKS yang utama ialah pembangunan sektor PKS yang dapat berdaya saing, inovatif dan kukuh dari segi teknologi agar dapat menyumbang kepada ekonomi domestik dan bersaing dalam pasaran global dan strategi yang dilaksanakan menjurus pada pemerolehan teknologi untuk menggerakkan PKS menaiki rantai nilai dalam sektor perkilangan, pertanian dan perkhidmatan (JPM, 2006). Untuk meningkatkan lagi inovasi PKS, kerajaan telah merancang dengan mengukuhkan kepakaran teknikal, keupayaan pengurusan, kemahiran perniagaan, keupayaan kreatif dan keupayaan (Mohd Khairuddin, 2011). Dalam tempoh tersebut sebanyak RM26 bilion telah digunakan untuk program pembangunan PKS, iaitu 11.6% daripada jumlah perbelanjaan pembangunan dalam tempoh tersebut yang bertujuan untuk menangani kekangan yang dihadapi PKS dan dikategorikan di bawah tiga teras strategik, iaitu meningkatkan akses kepada pembiayaan, membina kapasiti dan keupayaan dan memperkukuh infrastruktur yang menyokong (MPPK, 2012b). Menurut Hung, Azura, Lilis Suriety dan Noor Afiza (2010) pula, kerajaan telah memperuntukkan dana sebanyak RM3.8 bilion (2008) dan RM11.9 bilion (2010) untuk PKS dengan tujuan untuk memperbaiki dan membangunkan PKS.

Untuk Rancangan Malaysia Kesepuluh (2011-2015) pula, kerajaan membuka potensi pertumbuhan dan inovasi PKS dan dalam tempoh rancangan ini antara perancangan kerajaan adalah mengurangkan kos kawal selia yang ditanggung oleh PKS, membina kapasiti dan keupayaan PKS, menyokong pembentukan budaya keusahawanan, mengukuhkan sistem sokongan dan meningkatkan akses kepada pembiayaan bagi PKS (JPM, 2010). Sejumlah RM15 bilion diperuntukkan oleh kerajaan bagi tempoh rancangan ini untuk membangunkan PKS yang baharu dalam pelbagai sektor serta untuk meningkatkan prestasi dan produktiviti PKS yang sedia ada (Rubi & Gucharan, 2012).

Seterusnya melalui MPPK, kerajaan telah melancarkan Pelan Induk PKS (2012-2020) yang menggariskan 32 inisiatif termasuk enam Program Berimpak Tinggi (HIP) yang dijangka memberi sumbangan ketara terhadap pencapaian matlamat di bawah Pelan Induk iaitu peningkatan sumbangan PKS kepada KDNK daripada 32% pada tahun 2010 kepada lebih 40% dan mengembangkan bahagian PKS dalam guna tenaga dan eksport negara kepada 62% dan 25% daripada kadar semasa 59% dan 19% menjelang tahun 2020 (MPPK, 2012b).

2.5.2 Program Transformasi Ekonomi (PTE)

Program Transformasi Ekonomi (PTE) yang telah dilancarkan pada 21 September 2010 adalah satu pelan transformasi ekonomi yang menyeluruh untuk menggerakkan ekonomi Malaysia kepada ekonomi berpendapatan tinggi (PEMANDU, 2010). Melalui PTE ini, Pendapatan Negara Kasar Malaysia (PNK) per kapita akan dapat

dipertingkatkan dari lebih kurang USD6,700 atau RM23,700 pada tahun 2009 kepada lebih daripada AS\$15,000 atau RM48,000 pada tahun 2020, untuk membawa negara ke tahap yang sama dengan negara-negara berpendapatan tinggi yang lain (M. N. H. Yusoff & Yaacob, 2010; PEMANDU, 2013). Setelah 3 tahun program ini dilancarkan, ia telah berjaya menarik pelaburan sebanyak RM220 bilion (Bernama, 2013).

Di samping itu, terdapat 12 Bidang Ekonomi Utama Negara (NKEA) yang difokuskan dalam PTE di mana sektor-sektor ini telah dikenal pasti berdasarkan potensi mereka untuk menyumbang kepada Pendapatan Negara Kasar (PNK) dan mewujudkan kesan pengganda di seluruh ekonomi. Sektor-sektor yang terlibat di dalam NKEA ialah seperti yang terdapat di dalam Jadual 2.10.

Jadual 2.10
Sektor dalam Bidang Ekonomi Utama Negara (NKEA)

Jenis	Bidang
NKEA 1	Minyak, Gas dan Tenaga
NKEA 2	Minyak sawit dan Getah
NKEA 3	Perkhidmatan Kewangan
NKEA 4	Pelancongan
NKEA 5	Perkhidmatan Perniagaan
NKEA 6	Elektronik dan Elektrikal
NKEA 7	Pemborongan dan Peruncitan
NKEA 8	Pendidikan
NKEA 9	Penjagaan Kesihatan
NKEA 10	Kandungan dan Infrastruktur Komunikasi
NKEA 11	Pertanian
NKEA 12	Greater Kuala Lumpur/Klang Valley

Sumber: Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani Malaysia

Setiap NKEA terdiri Projek Penggerak Ekonomi (EPP) yang akan meneroka bidang pertumbuhan baharu dan Peluang Perniagaan (BO) yang akan membolehkan sektor

untuk bergerak lebih tinggi dan sejumlah 152 EPP telah dikenal pasti, di mana 149 telah diumumkan (PEMANDU, 2013). Program ini selari dengan laporan “*Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report*” yang berpendapat bahawa ekonomi Malaysia dalam fasa peralihan dari ekonomi berasaskan kecekapan kepada ekonomi berasaskan inovasi (Bosma & Amoros, 2013).

2.5.3 Pelan Induk PKS

Program terbaharu telah dilancarkan oleh kerajaan Malaysia yang dikenali sebagai Pelan Induk PKS (MPPK, 2012b). Pelan ini mensasarkan peningkatan sumbangan PKS kepada KDNK daripada 32% pada tahun 2010 kepada lebih 40% dan mengembangkan bahagian PKS dalam guna tenaga dan eksport negara kepada 62% dan 25% daripada kadar semasa 59% dan 19% menjelang tahun 2020. Pelan ini mempunyai 4 matlamat utama iaitu meningkatkan penubuhan perniagaan (peningkatan 6% setiap tahun dari 2012-2020), menambah bilangan perniagaan yang mempunyai pertumbuhan tinggi & berinovasi (peningkatan 10% setiap tahun dari 2012-2020), meningkatkan tahap produktiviti (peningkatan dua kali ganda dari 2010 ke 2020) dan mempergiat usaha pemformalan (pada tahun 2020: 15% daripada bahagian PNK).

Pelan ini memfokuskan kepada 6 cabaran utama yang dihadapi oleh PKS iaitu penerapan inovasi dan teknologi, pembangunan modal insan, akses kepada pembiayaan, akses kepada pasaran, persekitaran perundangan dan kawal selia dan infrastruktur. Untuk mencapai matlamat-matlamat pelan induk tersebut, enam

Program Berimpak Tinggi yang terdiri dari integrasi pendaftaran dan pelesenan penubuhan perniagaan, platform pengkomersialan teknologi, program pelaburan PKS, program *Going Export*, program pemangkin dan program keterangkuman inovasi telah dilaksanakan.

Sebanyak 111 PKS telah meraih manfaat dengan menyertai Program *Going Export* yang diuruskan oleh MATRADE bagi mengantarabangsakan PKS yang sedia untuk mengeksport (MPPK, 2016).

2.6 Ringkasan Bab

Di dalam bab ini telah diterangkan senario pembangunan PKS di Malaysia termasuk kepentingan PKS terhadap ekonomi Malaysia. Penjelasan ringkas berkaitan agenda kerajaan seperti ETP, Pelan Induk PKS (SMP), Rancangan Malaysia dari pertama hingga kesepuluh juga telah dilakukan. Semoga penerangan dan penjelasan ini juga akan membuka minda kepada semua pihak terhadap kepentingan PKS di Malaysia.

Dalam bab ini juga menerangkan definisi PKS, profil dan prestasi serta dasar dan program pembangunan yang dijalankan oleh kerajaan khusus untuk PKS di Malaysia. Di bab seterusnya iaitu bab 3 akan menerangkan tentang ulasan karya berkaitan setiap pembolehubah-pembolehubah dan dimensi kajian, teori dasar, hipotesis kajian dan kerangka teori bagi kajian ini.

BAB 3

SOROTAN LITERATUR

3.1 Pengenalan

Objektif bab ini adalah untuk membentangkan ulasan karya yang berkaitan dengan pembolehubah-pembolehubah utama dalam kajian ini. Sebelum mengkaji kesan-kesan yang berkaitan dengan prestasi PKS, ia adalah perlu untuk menentukan faktor yang membantu PKS untuk berjaya dalam perniagaan. Telah banyak kajian dilakukan untuk menentukan faktor yang mempengaruhi prestasi PKS. Namun dalam kajian ini, ia hanya memfokuskan tiga pembolehubah iaitu kompetensi keusahawanan, budaya organisasi dan keupayaan dinamik sebagai komponen penting untuk prestasi PKS.

Walau pun terdapat banyak kajian berkaitan dengan kompetensi keusahawanan, budaya organisasi dan keupayaan dinamik dalam pelbagai konteks, kajian ini lebih cenderung untuk memberi tumpuan kepada literatur-literatur yang melibatkan pembolehubah-pembolehubah tersebut yang memberi kesan kepada prestasi perniagaan PKS.

Penerangan berkaitan definisi usahawan dan setiap pembolehubah, diikuti dengan peranannya terhadap prestasi PKS akan dijelaskan pada bahagian awal bab ini. Seterusnya perbincangan berkenaan teori-teori yang berkaitan dengan pembolehubah-pembolehubah. Kemudian, perbincangan hubungan-hubungan

pembolehubah seperti hubungan kompetensi keusahawanan terhadap prestasi PKS, hubungan budaya organisasi sebagai penyederhana di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS dan hubungan keupayaan dinamik sebagai pengantara di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS berserta hipotesis kajian. Akhir sekali, hasil perbincangan dipindahkan kepada rajah kerangka konseptual kajian. Perkara-perkara ini amat penting untuk dibincangkan dan difahami sebelum memasuki bab-bab yang seterusnya.

3.2 Keusahawanan dan Usahawan

Keusahawanan seperti yang ditakrifkan oleh Klofsten dan Jones-Evans (2000) adalah proses mencari cara baharu menggabungkan sumber. Bagi Davidsson dan Wiklund (2001) pula, keusahawanan ialah mengenai penciptaan perkhidmatan baharu, entiti atau produk dengan merujuk pada pasaran atau industri-industri tertentu. Manakala, Shane dan Venkataraman (2000) mendefinisikan keusahawanan sebagai proses di mana peluang untuk mencipta barangan masa depan dan perkhidmatan yang ditemui, dinilai dan dieksploitasi. Keusahawanan bukan sekadar proses mengasaskan perniagaan baharu (Mishra & Zachary, 2015), tapi ia merupakan satu proses penciptaan nilai dan pengagihan yang diketuai oleh usahawan dalam persekitaran yang tidak menentu (Mishra & Zachary, 2015). Menurut Rusu (2014), keusahawanan pada kebanyakannya adalah mengenai risiko, inovasi dan pemikiran kreatif dan usahawan mencipta dan membuat pembaharuan atas dasar peluang yang dikenal pasti, melalui proses percubaan dan kadang-kadang mengalami kegagalan.

Sementara, Dubini dan Aldrich (1991) menganggap keusahawanan sebagai aktiviti rangkaian perhubungan. Perhubungan rangkaian menyediakan akses kepada pengetahuan, pengaruh, maklumat, teknologi dan modal (Elfring & Hulsink, 2003; Inkpen & Tsang, 2005). Satu lagi definisi melihat keusahawanan sebagai gabungan inovatif, tingkah laku proaktif dan pengambilan risiko yang bertujuan untuk mewujudkan nilai dalam organisasi (McDougall & Oviatt, 2000). Bagi X. Zhang (2012), keusahawanan adalah satu proses yang saling berkaitan untuk mewujudkan, mengenal pasti dan bertindak ke atas peluang, menggabungkan inovasi, membuat keputusan dan melaksanakan.

Menurut Sharma dan Chrisman (1999) berdasarkan kesusasteraan keusahawanan yang sedia ada, definisi “usahawan” boleh dibahagikan kepada dua. Bagi Cantillon (1755) dan Gartner (1988) yang memberi tumpuan kepada proses ekonomi, mendefinisikan usahawan sebagai orang yang mendirikan organisasi baharu dalam usaha untuk mendapatkan pulangan yang lebih tinggi daripada pendapatan faedah, sewa, atau gaji, sebagai contoh, pengasas dan pemilik/pengurus kilang pengeluaran. Manakala Schumpeter (1934) pula memberi tumpuan kepada ciri-ciri individu, telah mentakrifkan usahawan sebagai seorang individu yang mengambil risiko untuk inovasi seperti pengenalan barang-barang baharu, pengenalan kaedah baharu pengeluaran, pembukaan pasaran baharu, membuka sumber baharu bekalan dan organisasi industri, sebagai contoh, inovator.

S. A. Shane (2003) mentakrifkan usahawan adalah seorang individu yang membuat penemuan, menilai dan mengeksploitasi peluang-peluang untuk memperkenalkan

barangan dan perkhidmatan baharu, menguruskan pasaran, berusaha menguruskan bahan-bahan mentah dan proses yang sebelum ini tidak wujud dan pertimbangan utama mereka menerima ganjaran risiko yang dijalankan dalam perniagaan iaitu mendapatkan keuntungan. Selain itu, usahawan juga digambarkan sebagai individu yang melakukan sesuatu yang berbeza dan tidak dijangka dan kejayaan mereka dalam berbuat demikian dinilai oleh fakta bahawa mereka mempunyai kerjaya di bidang yang mereka cuba untuk berjaya (Costa, Caetano, & Santos, 2016).

Menurut Casson (1982) pula, usahawan adalah seorang yang pakar dalam mengenal pasti peluang-peluang baharu dan pertimbangan kepada maklumat untuk penyelarasan. Bagi Hisrich, Peters dan Shepherd (2010), usahawan merupakan seorang individu yang mengambil inisiatif untuk menggabungkan sumber dengan cara yang inovatif dan bersedia untuk menanggung risiko dan/atau ketidakpastian untuk bertindak.

Mengikut Scarborough (2011) pula, usahawan adalah seseorang yang mewujudkan perniagaan baharu dalam menghadapi risiko dan ketidakpastian bagi tujuan mencapai keuntungan dan pertumbuhan dengan mengenal pasti peluang dan penggabungan sumber-sumber yang perlu untuk mengambil kesempatan ke atas peluang-peluang tersebut. Tambah beliau lagi, usahawan selalunya bermula dengan tidak lebih daripada idea yang selalunya yang mudah dan kemudian mengatur sumber-sumber yang perlu untuk mengubah idea itu kepada sebuah perniagaan yang kukuh (Scarborough, 2011).

Manakala Lee dan Venkataraman (2006) berpendapat bahawa usahawan adalah individu yang menyewakan perkhidmatan mereka dalam mengejar peluang keusahawanan. Sementara itu, Jabatan Perangkaan Malaysia (2009) mendefinisikan usahawan sebagai mana-mana individu yang terlibat sebagai majikan dan pengusaha sendiri. J. G. Longenecker, Petty Palich dan Hoy (2014) pula mentakrifkan usahawan sebagai orang yang bertungkus-lumus mengejar peluang sama ada di syarikat baharu atau syarikat yang sedia ada, untuk mewujudkan nilai di samping menganggap kedua-dua risiko dan ganjaran untuk dia di atas usahanya. Selain itu, definisi yang ditakrif oleh Gartner (1985) menyatakan bahawa usahawan adalah orang yang mewujudkan perniagaan baharu sebagai pemilik.

Pelbagai penyelidikan mengenai usahawan menunjukkan bahawa masih tiada definisi standard yang secara universal boleh diterima pakai (Smith-Hunter et al., 2003; Kobia & Sikalieh, 2010). Ini ialah kerana definisi yang digunakan dalam sesuatu kajian adalah bergantung kepada tujuan atau objektif kajian tersebut (Alam, Mohd Jani, & Ismail, 2011).

Di samping itu, memahami bagaimana PKS berjaya dan apakah faktor-faktor positif membawa kepada prestasi yang lebih baik daripada pesaing telah menarik minat kepada penyelidik dan pengamal (Ndubisi & Iftikhar, 2012). Tambah Wolff dan Pett (2006), memahami bagaimana PKS mencapai prestasi tinggi mempunyai implikasi yang penting bagi pemilik PKS/pengurus, pekerja PKS dan ekonomi di mana PKS itu beroperasi. Ini adalah penting kerana PKS berbeza daripada perusahaan besar dari segi struktur dan kelakuan strategik (Grimaldi et al., 2013). Dalam bidang

perniagaan, prestasi membantu untuk memastikan keadaan semasa perniagaan, sama ada perniagaan itu berjaya atau gagal (Lucky, 2011).

Kepentingan bagi mengkaji pengaruh pengurus/pemilik terhadap pertumbuhan PKS juga telah meningkat sepanjang tempoh dari 1980-2006 (Andersson & Tell, 2009). Terdapat perdebatan bahawa pemilik/pengurus adalah sumber yang paling penting bagi perniagaan dan komitmen mereka terhadap pertumbuhan perniagaan memainkan peranan penting dalam membentuk prestasi dan pertumbuhan sesebuah PKS (Smallbone, Leig, & North, 1995; Hansen & Hamilton, 2011). Terdapat banyak bukti di mana usahawan sebagai pemilik-pengurus memainkan peranan penting dalam menentukan kejayaan perniagaan (Man & Lau, 2005). Mengikut Longenecker et al. (1999), apabila sesebuah organisasi gagal untuk mencapai keputusan yang dikehendaki, ia sering berpunca daripada tindakan pengurusan atasan antaranya ialah gagal untuk mewujudkan visi dan hala tuju organisasi yang jelas, gagal untuk mengadaptasi dengan perubahan, ketidakupayaan untuk membangunkan strategi perniagaan yang berkesan, peramalan dan perancangan perniagaan yang lemah, gagal untuk membentuk satu pasukan pengurusan yang efektif dan tidak memahami perniagaan dan pasaran. Ia selaras dengan cadangan oleh Chandler dan Hanks (1994) agar usahawan perlu memainkan kedua-dua peranan iaitu keusahawanan dan pengurusan.

Selain itu, terdapat banyak faktor yang mempengaruhi prestasi perniagaan dan faktor ini boleh dikaitkan dengan faktor dalaman dan luaran perniagaan (Tran & Tian, 2013). O'Regan dan Ghobadian (2004) menjelaskan bahawa pencapaian PKS

dipengaruhi oleh faktor-faktor luaran atau faktor-faktor yang datang daripada persekitaran luaran (seperti keadaan ekonomi, dasar kerajaan, sokongan kewangan dan sokongan infrastruktur). Kenyataan ini disokong oleh Ahmad (2007) dan Ahmad dan Seet (2009) yang menyatakan PKS yang berjaya adalah penting untuk kemajuan ekonomi setiap negara. Oleh itu adalah penting untuk mempertimbangkan semua faktor-faktor dalaman dan luaran yang boleh memberi kesan pada kejayaan PKS.

Meskipun begitu, pelbagai faktor yang mempengaruhi prestasi perniagaan PKS di Malaysia dan banyak kajian telah dijalankan oleh penyelidik (Saleh & Ndubisi, 2006). Menurut dapatan kajian oleh Alias et al. (2008), produktiviti PKS sektor pembuatan meningkat namun efisien dalam penggunaan bahan adalah rendah dan pengkaji berpendapat sekiranya pulangan yang lebih tinggi dari satu input unit akan membawa kepada produktiviti yang lebih tinggi dan dengan itu memaksimumkan pendapatan dan keuntungan perniagaan. Manakala Ong et al. (2010) mendapati masalah-masalah yang dihadapi oleh PKS ialah kualiti pengurus/pemilik, program bantuan kerajaan (pendekatan yang tidak sesuai, pertindihan program dan persepsi negatif), menerima pakai teknologi moden, kekurangan daya saing dan juga definisi PKS.

Choe, Loo dan Lau (2013) pula telah melakukan kajian hubungan di antara sikap keusahawanan dan prestasi PKS dan mendapati sikap keusahawanan mempengaruhi prestasi sesebuah PKS secara positif. Li (2009) pula berpendapat bahawa faktor-faktor peribadi yang mempengaruhi prestasi PKS boleh dibahagikan kepada 4 kumpulan iaitu ciri-ciri peribadi, ciri-ciri psikologi, modal insan dan pendekatan

tingkah laku yang menunjukkan kecekapan untuk mengenal pasti dan menentukan ciri-ciri pengurus yang berjaya. Selari dengan pendapat oleh Gibb (2005), dalam PKS, usahawan merupakan kompetensi teras perniagaan tersebut. Man dan Lau (2005) menjelaskan bahawa usahawan sebagai pemilik memainkan peranan yang sangat penting dalam menentukan prestasi perniagaan mereka.

Berdasarkan kajian-kajian di atas, didapati sifat-sifat/ciri-ciri usahawan banyak mempengaruhi kejayaan dan prestasi cemerlang PKS. Sifat-sifat/ciri-ciri tersebut adalah merupakan kompetensi keusahawanan seperti yang dinyatakan oleh Bird (1995) di mana ciri-ciri asas seperti pengetahuan generik dan khusus, motif, sifat, imej diri, peranan sosial dan kemahiran yang menyebabkan wujud, kelangsungan hidup dan/atau pertumbuhan sesebuah perniagaan.

3.3 Konsep Prestasi Perniagaan

Prestasi perniagaan merupakan salah satu masalah utama dan konstruk penting di dalam bidang kajian pengurusan serta menarik minat para pengamal dan juga ahli akademik (Venkatraman & Ramanujam, 1986; Richard, Devinney, Yip, & Johnson, 2009) dan memahami latar belakang, proses dan faktor penentu prestasi perniagaan telah lama menjadi matlamat utama dalam penyelidikan organisasi (Jing & Avery, 2008; Short et al., 2009). Prestasi perniagaan adalah fenomena organisasi dan ia dipengaruhi oleh faktor-faktor luaran dan dalaman organisasi (Barrett, Balloun, & Weinstein, 2012). Menurut Carton dan Hofer (2010), prestasi PKS telah menjadi

tumpuan ramai penyelidik sebelum ini yang menjadikannya salah satu konstruk yang paling banyak digunakan sebagai pembolehubah bersandar.

Penyelidik mengakui bahawa prestasi perniagaan adalah konstruk yang kompleks dan mempunyai pelbagai dimensi, prestasi perniagaan mungkin digambarkan oleh hasil kewangan, penguasaan peratusan jualan atau pasaran atau kepuasan pelanggan (Carton & Hofer, 2010). Menurut Cowling (2000), kelangsungan hidup adalah pengukuran yang paling asas terhadap kejayaan perniagaan. Kebiasaannya, prestasi perniagaan diukur dengan menggunakan pulangan terhadap pelaburan (ROI), peningkatan dalam jualan (pertumbuhan) dan keuntungan (Murphy, Trailer, & Hill, 1996; Wiklund, 1999). Dapatan kajian Richard et al. (2009) mendapati daripada 213 artikel yang berkaitan dengan prestasi perniagaan, 207 artikel telah menggunakan pengukuran prestasi yang berbeza. Mengikut kajian oleh Nor Aziah, Minai dan Chun (1989) pula, jualan, pertumbuhan jualan, keuntungan bersih dan keuntungan kasar adalah antara kaedah mengukur prestasi perniagaan yang menjadi pilihan oleh perniagaan-perniagaan sektor pembuatan di Malaysia.

3.3.1 Definisi Prestasi Perniagaan

Smith dan Reece (1999) mentafsirkan prestasi perniagaan sebagai kebolehan beroperasi untuk memenuhi kehendak pemegang saham utama perniagaan tersebut. Manakala Lucky (2011), berpendapat prestasi perniagaan adalah ukuran untuk menaksir atau menilai kekuatan dan kelemahan individu, kumpulan, syarikat dan organisasi. Bagi Antony dan Bhattacharyya (2010) prestasi perniagaan ditakrifkan

sebagai ukuran sejauh mana organisasi diuruskan dan nilai yang mereka sampaikan kepada pelanggan dan pihak pemegang saham.

Lucky (2011) membuat kesimpulan bahawa semua jenis prestasi sama ada prestasi keusahawanan, prestasi perniagaan, prestasi organisasi dan kejayaan perniagaan adalah tergolong dalam prestasi perniagaan. Sesetengah penyelidik mengandaikan bahawa hasil dari prestasi perniagaan adalah kejayaan perniagaan, atau dalam erti kata lain, prestasi adalah sama dengan kejayaan (Davidsson, 1991; Masuo, Fong, Yanagida, & Cabal, 2001; Lucky, 2011). Dalam kajian ini, prestasi perniagaan diukur dari perspektif ekonomi pertumbuhan dalam jualan atau pekerja; dan/atau oleh peningkatan dalam keuntungan selari dengan cadangan oleh Buttner dan Moore (1997).

3.3.2 Pengukuran Subjektif Berbanding Objektif

Terdapat perbincangan tentang kaedah pengukuran prestasi perniagaan dalam penyelidikan organisasi iaitu sama ada pengukuran secara objektif atau subjektif. Perdebatan berkaitan pengukuran dan jalan penyelesaiannya boleh didapati dalam hasil karya Dess dan Robinson (1984).

Naman dan Slevin (1993) berpendapat bahawa prestasi perniagaan boleh diukur dalam kedua-dua cara iaitu objektif dan subjektif. Wall et al. (2004) pula menyatakan bahawa menggunakan pengukuran subjektif berbanding objektif adalah lebih baik disebabkan oleh dua perbezaan. Pertama, pengukuran subjektif memberi

tumpuan kepada prestasi keseluruhan (contohnya, prestasi keseluruhan atau kejayaan) manakala pengukuran objektif menggunakan petunjuk kewangan tertentu (contohnya, pulangan ke atas aset). Kedua, pengukuran subjektif sering bertanya kepada responden untuk menilai prestasi syarikat masing-masing berbanding dengan perniagaan bersaing, manakala langkah-langkah objektif menggunakan petunjuk mutlak.

Namun, kebanyakan PKS menggunakan kaedah yang terhad bagi pengukuran prestasi kewangan kerana mereka kekurangan sumber manusia dan masa yang diperlukan (Heilbrunn, Rozenes, & Vitner, 2011) dan lebih cenderung untuk menggunakan pengukuran prestasi secara subjektif berbanding dengan pengukuran secara objektif (Dess & Robinson, 1984).

Covin dan Slevin (1989) mencadangkan penggunaan pengukuran secara subjektif kerana ia lebih fleksibel dan berguna, terutamanya untuk perbandingan pelbagai industri. Ini kerana kebanyakan pemilik PKS teragak-agak atau enggan mendedahkan prestasi sebenar syarikat mereka (Dess & Robinson, 1984; Ward, Pearson, & Entekin, 2002).

Di samping itu, Wall et al. (2004) menyatakan bahawa terdapat dua alasan munasabah mengapa pengukuran prestasi perniagaan secara subjektif telah digunakan dalam mengukur prestasi syarikat iaitu pengumpulan data menggunakan pengukuran subjektif adalah jauh lebih murah kerana ia lebih mudah boleh dikumpulkan dengan menggunakan soal selidik berstruktur atau temu bual dan yang

keduanya ialah lebih utama untuk beberapa jenis organisasi (contohnya, PKS) di mana tidak mempunyai data kewangan alternatif yang sesuai seperti penyata akaun (Toledo-López, Díaz-Pichardo, Jiménez-Castañeda, & Sánchez-Medina, 2012). Dalam kajian empirikal yang dijalankan oleh Baer dan Frese (2003) terhadap perusahaan sederhana di Jerman mendapati bahawa pengukuran secara subjektif boleh menggantikan pengukuran secara objektif dalam mengukur prestasi perniagaan. Oleh yang demikian, dalam kajian ini, pendekatan secara subjektif digunakan bagi mengukur prestasi perniagaan milik PKS di Malaysia.

3.4 Konsep Kompetensi Keusahawanan

Konsep kompetensi telah mula dikenali dari abad ke 16 (Mulder, Weigel, & Collins, 2007). Istilah kompetensi pada asalnya digunakan dalam bidang pendidikan untuk menerangkan tingkah laku guru pelatih sebelum ia digunakan secara meluas dalam bidang pengurusan (Mitchelmore & Rowley, 2010). Kemudian ia digunakan secara meluas dan dibincangkan dalam bidang pengurusan, pada mulanya di AS dan diketuai oleh Boyatzis (1982). Di kalangan pengkaji penyelidikan perniagaan, masih tiada definisi standard bagi kompetensi (Vazirani, 2010). Dalam kesusasteraan, istilah seperti kompetensi, keupayaan, sumber, aset, dan kemahiran yang sering digunakan secara silih berganti (Colombo & Grilli, 2005), tetapi secara umum kompetensi memfokuskan pertimbangan dari aspek tingkah laku manusia (Gerli, Gubitta, & Tognazzo, 2011).

Bagi Spencer dan Spencer (1993) yang meneruskan kajian atas hasil kerja asal Boyatzis (1982) mentakrifkan kompetensi sebagai ciri asas individu yang bersangkutan paut kepada prestasi unggul dalam pekerjaan ataupun keadaan. McEvoy et al. (2005) berpendapat bahawa kompetensi adalah konfigurasi pengetahuan, kemahiran dan ciri-ciri yang membolehkan seseorang itu cemerlang dalam menjalankan peranan profesionalnya. Kompetensi boleh juga dianggap sebagai pendekatan tingkah laku bagi emosi, sosial, dan kecerdasan kognitif (Boyatzis, 2009). Manakala Mamun et al. (2016) mentafsirkan kompetensi sebagai keupayaan yang diperlukan oleh seseorang individu untuk menjalankan tugas. Secara umum, kompetensi boleh ditakrifkan sebagai komponen gabungan dan bersepadu pengetahuan, kemahiran dan sikap (Kyndt & Baert, 2015).

Menurut Bird (1995) dan Man et al. (2002), ciri-ciri psikologi dan tingkah laku oleh pemilik-pengurus perusahaan bersama-sama dengan kemahiran pengurusan perusahaan dan bidang khusus dikenali sebagai kompetensi keusahawanan, yang akhirnya mempengaruhi daya saing perusahaan mereka. Beberapa kajian lain mengenai kompetensi keusahawanan telah dijalankan oleh Chandler dan Jansen (1992), Chandler dan Hanks (1994) dan Man et al. (2002) untuk mengenal pasti kompetensi yang manakah penting dalam memulakan dan mengekalkan perniagaan. Chandler dan Jansen (1992) mencadangkan bahawa untuk mengkaji kompetensi yang diperlukan oleh usahawan dalam menguruskan perniagaan mereka, penyelidik perlu memahami peranan yang dimainkan oleh usahawan sebagai pemilik-pengurus terlebih dahulu.

Mengikut Man dan Lau (2005), kompetensi keusahawanan terdiri daripada komponen yang berasal dari latar belakang seseorang (sifat-sifat, personaliti, sikap, peranan sosial dan imej diri) serta komponen yang boleh diperoleh di tempat kerja atau melalui latihan dan pendidikan (kemahiran, pengetahuan dan pengalaman). Brownell (2006) pula menyatakan bahawa beberapa kompetensi keusahawanan dapat dipertingkatkan melalui pendidikan dan juga bergantung kepada ciri-ciri individu yang berkembang semasa hidup, kerjaya dan pengalamannya. Namun, dalam kajian yang dilakukan oleh Man dan Lau (2000), kompetensi keusahawanan terbahagi kepada 6 dimensi iaitu peluang, hubungan, konseptual, organisasi, strategik dan komitmen.

Kepentingan kajian kompetensi keusahawanan di kalangan PKS perlu kerana kompetensi keusahawanan yang sesuai amat diperlukan untuk memulakan perniagaan (Onstenk, 2003; Thongpoon et al., 2012), kelangsungan hidup perniagaan baharu (Onstenk, 2003; Taipale-Eräväla et al., 2014) dan juga berkaitan dengan perkembangan perniagaan kecil dan baharu (Colombo & Grilli, 2005; Nuthall, 2006). Kenyataan di atas disokong oleh Man, Lau dan Chan (2008) yang berpendapat kompetensi berbeza diperlukan mengikut peringkat pengurusan, sektor dan organisasi. Walaupun kompetensi keusahawanan dianggap penting kepada pertumbuhan dan kejayaan sesebuah perniagaan (Mitchelmore & Rowley, 2013), namun Brinckmann (2008) berpendapat bahawa perbincangan mengenai kompetensi dalam literatur keusahawanan adalah masih lagi pada peringkat awal.

Beberapa kajian yang berkaitan dengan kompetensi keusahawanan dan PKS telah dijalankan di Malaysia (Azizi, 2009; Ahmad, Wilson, et al., 2011a). Azizi (2009) telah menjalankan kajian pengaruh kompetensi keusahawanan, struktur organisasi dan persekitaran luar terhadap prestasi PKS di Kedah dan Perlis. Manakala Noor Hazlina et al. (2011) pula melakukan kajian kompetensi keusahawanan membanding di antara usahawan PKS Malaysia dan Australia yang tertumpu kepada PKS di sektor perkhidmatan.

Dari perbincangan di atas, adalah jelas bahawa walaupun pada hakikatnya konsep kompetensi keusahawanan telah diterokai sejak lama dahulu, namun masih ada ruang untuk penambahbaikan memandangkan kajian empirikal berkaitan pembolehubah ini masih berada di peringkat awal terutamanya di kalangan PKS di Malaysia. Oleh yang demikian, kajian ini cenderung untuk mengisi jurang yang sedia ada yang dikenal pasti dalam literatur melalui pembolehubah-pembolehubah yang memberi kesan ke atas prestasi PKS dan menguji mereka secara empirikal ke atas sampel di kalangan pengurus/pemilik PKS dalam pelbagai sektor di Malaysia.

3.4.1 Definisi Kompetensi Keusahawanan

Hasil sorotan literatur mendapati terdapat pelbagai definisi bagi kompetensi keusahawanan. Menurut Boyatzis (1982, 2008), kompetensi keusahawanan merupakan ciri-ciri seseorang yang memiliki motivasi, sifat, kemahiran, serta aspek imej sendiri atau peranan sosial peranan seseorang dan pengetahuan yang seseorang itu gunakan. Boyatzis (1982) juga menerangkan bahawa kompetensi keusahawanan

jas berkaitan dengan kecekapan pengurusan. Manakala, Bird (1995) berpendapat bahawa kompetensi keusahawanan adalah tingkah laku dan tindakan seseorang, ia boleh diperhatikan dan mungkin berubah dalam jangka pendek berbanding ciri-ciri personaliti.

Sementara Kiggundu (2002) merujuk kompetensi keusahawanan sebagai sifat-sifat keseluruhan usahawan seperti sikap, kepercayaan, pengetahuan, kemahiran, kebolehan, personaliti, kepakaran dan kecenderungan tingkah laku yang diperlukan untuk usahawan berjaya dan mampan. Bagi Brophy dan Kiely (2002), mereka melihat kompetensi keusahawanan sebagai kemahiran, pengetahuan, gelagat dan sikap yang ditunjukkan secara berkesan di dalam pekerjaan. Stoof (2005) juga merujuk kompetensi keusahawanan sebagai gabungan pengetahuan, kemahiran dan sikap yang diperlukan oleh pekerja dalam pekerjaan atau tugas mereka. Begitu juga Smith, Baum, dan Locke (2001), mereka merujuk kompetensi keusahawanan sebagai ciri-ciri individu seperti pengetahuan, kemahiran, dan/atau kebolehan yang diperlukan bagi melaksanakan kerja yang khusus.

Bagi Ismail dan Meutia (2012), kompetensi keusahawanan dianggap sebagai keupayaan tinggi yang merangkumi ciri personaliti, kemahiran dan ilmu yang menjadikan keupayaan bagi usahawan untuk melaksanakan tugas mereka untuk mencapai kejayaan. Manakala Danneels (2002) merujuk kompetensi keusahawanan pada keupayaan untuk mencapai sesuatu dengan menggunakan set sumber ketara dan tidak ketara. Kompetensi keusahawanan mungkin dianggap sebagai keupayaan

tertentu usahawan yang dapat dilihat melalui teori *capability approach* (Rahman, Ahmad, & Taghizadeh, 2016).

Secara amnya, kompetensi keusahawanan boleh ditakrifkan sebagai satu set pengetahuan, kemahiran dan kebolehan yang membolehkan usahawan untuk berjaya melaksanakan peranan kerja mereka (Chandler & Hanks, 1994; Man & Lau, 2000; Baum et al., 2001; Man et al., 2002). Secara khusus, dalam kajian ini, kompetensi keusahawanan terdiri daripada motif, sifat-sifat, imej diri, sikap, tingkah laku, kemahiran, dan pengetahuan usahawan (Boyatzis, 1982; Brophy & Kiely, 2002).

3.4.2 Peranan Kompetensi Keusahawanan

Menurut banyak kajian, kemahiran psikologi dan tingkah laku usahawan, ciri-ciri demografi, pengurusan dan teknikal adalah faktor paling penting bagi prestasi dan kejayaan atau kegagalan sesebuah perusahaan kecil dan sederhana (Chandler & Hanks, 1994; Man et al., 2002; Man, Lau, & Chan, 2008; Ahmad, Ramayah, et al., 2010). Di samping itu, dasar, program dan strategi perniagaan yang pada dasarnya bergantung kepada kompetensi peribadi usahawan yang akan mempengaruhi keuntungan perniagaan itu (Morris, Schindehutte, & Allen, 2005).

Terdapat pengesahan yang meluas bahawa kejayaan, prestasi dan pertumbuhan PKS adalah sangat bergantung kepada kompetensi seseorang usahawan itu (Mitchelmore & Rowley, 2013). Sementara itu Boyatzis (2008) pula berpendapat, untuk meningkatkan tahap prestasi, perniagaan perlu mengambil kira aspek-aspek sumber

manusia yang merupakan kapasiti dan kompetensi, ramai pengkaji kompetensi keusahawanan menjelaskan pentingnya kompetensi kerana kesannya terhadap prestasi perniagaan dan juga kepada individu itu sendiri. Menurut Brush dan Chaganti (1999) disebabkan kekurangan sumber, terutamanya pekerja-pekerja mahir dan teknologi canggih, PKS terpaksa bergantung kepada kompetensi keusahawanan untuk mereka berjaya. Dalam kajian yang dijalankan oleh Inyang dan Enuoh (2009) pula mendapati ramai usahawan gagal meskipun telah menerima pelbagai sokongan daripada kerajaan dan telah mengenal pasti kekurangan kompetensi keusahawanan sebagai punca kegagalan mereka.

Selain itu, kompetensi keusahawanan adalah berkaitan dengan prestasi perniagaan dan daya saing (Man et al., 2002), pertumbuhan dan kejayaan sesebuah perniagaan (Lerner & Almor, 2002; Colombo & Grilli, 2005; Ismael & Muhamed, 2013). Kenyataan ini disokong oleh Sánchez (2012) yang menyatakan bahawa kompetensi keusahawanan meningkatkan keupayaan, daya saing dan prestasi perniagaan. Di samping itu, terdapat bukti bahawa membangunkan kemahiran keusahawanan di kalangan usahawan menyumbang kepada keuntungan dan pertumbuhan perniagaan (Chandler & Jansen, 1992).

Adalah sangat penting untuk memahami usahawan dalam konteks negara membangun kerana kepentingan kompetensi keusahawanan untuk pertumbuhan perniagaan dan kelangsungan hidup dalam ekonomi yang pesat membangun adalah berbeza dari usahawan di negara-negara maju (Solesvik, 2012). Tambah Sarwoko et al. (2013), memahami peranan usahawan akan memberikan gambaran yang lebih

baik tentang kompetensi-kompetensi yang diperlukan oleh usahawan untuk memastikan kelangsungan hidup perniagaan serta kejayaan perniagaan. Hanya usahawan yang kompeten boleh membangunkan dan menerajui strategi ke arah kejayaan sesebuah perniagaan (Tehseen & Ramayah, 2015).

Dapatan kajian Thongpoon et al. (2012) telah mendapati teori kompetensi keusahawanan adalah sesuai untuk menggalakkan kemampanan dalam dunia perniagaan dan para pemilik/pengurus PKS boleh mengenal pasti kompetensi yang penting untuk mencapai prestasi mampan perniagaan/syarikat mereka. Bagi Eravia et al. (2015), kompetensi keusahawanan merupakan sifat-sifat atau tingkah laku penting untuk meningkatkan pertumbuhan dan kejayaan perniagaan.

Dalam usaha untuk bersaing dengan jayanya di dalam negara dan luar negara juga, PKS perlu dilengkapi dengan kompetensi keusahawanan yang tinggi (Ng & Kee, 2013). Di Bangladesh, ciri-ciri usahawan seperti ciri demografi, ciri individu, sifat peribadi, orientasi keusahawanan dan kesediaan usahawan menjadi faktor penting untuk kejayaan sesebuah perniagaan PKS (M. A. Islam, Khan, Obaidullah, & Alam, 2011).

Pemilik perniagaan yang memiliki kompetensi keusahawanan yang tinggi akan dapat menghadapi persaingan sengit dan keadaan semasa era globalisasi (Soejono, Mendari, & Rinamurti, 2015). Kompetensi keusahawanan juga dikaitkan dengan penubuhan, kelangsungan hidup dan pertumbuhan perniagaan (Bird, 1995; Baum et al., 2001; Onstenk, 2003; Colombo & Grilli, 2005). Mendapatkan dan memanfaatkan

kompetensi keusahawanan merupakan kunci penting bagi usahawan-usahawan yang ingin mencapai prestasi perniagaan yang tinggi (Lopa & Bose, 2015).

3.4.3 Dimensi Kompetensi Keusahawanan

Terdapat pelbagai dimensi yang digunakan oleh para sarjana ketika mengukur kompetensi keusahawanan (Man et al., 2002; Arafeh, 2016). Sebagai contoh, McClelland (1987) mengkaji kompetensi keusahawanan dengan 13 dimensi iaitu mengambil inisiatif, melihat dan bertindak ke atas peluang, kegigihan, mencari maklumat, prihatin untuk kualiti kerja yang tinggi, komitmen kepada kerja, berorientasikan efisiensi, perancangan sistematik, penyelesaian masalah, keyakinan diri, ketegasan, memujuk dan penggunaan strategi pengaruh. Manakala, konstruk kompetensi keusahawanan yang digunakan oleh W. W. Wu (2009) mempunyai 23 dimensi.

Bagi kajian ini, kompetensi keusahawanan dibahagikan kepada enam dimensi iaitu peluang, hubungan, konseptual, organisasi, strategik dan juga komitmen, dengan menggunakan instrumen berdasarkan kajian yang dijalankan oleh Man dan Lau (2000). Man dan Lau (2000) telah memilih enam dimensi ini berdasarkan literatur-literatur penyelidikan yang lepas seperti Adam dan Chell (1993), C. A. Bartlett dan Ghoshal (1997), Baum (1995), Bird (1995), Chandler dan Jansen (1992), Durkan, Harrison, Lindsay dan Thompson (1993), Gasse, DAmboise, Simard dan Lasker (1997), Hunt (1998), Lau, Chan dan Man (1999), McClelland (1987), Mitton (1989) dan Snell dan Lau (1994). Instrumen ini adalah paling popular dan telah digunakan

oleh pengkaji-pengkaji di Malaysia oleh Azizi (2009), Ahmad, Halim dan Zainal, (2010) dan Ahmad, Wilson, et al. (2011a), di Belanda oleh Lans et al. (2011), di Singapura oleh X. Li (2009), di Sri Lanka oleh Wickramaratne et al. (2014), di India oleh Krishnan (2013), di Bangladesh oleh Lopa dan Bose (2015) dan Rahman et al. (2016) dan di Thailand oleh Nakhata (2007) dan Thongpoo et al. (2012).

Pada kenyataannya, kompetensi keusahawanan memerlukan lebih banyak penyelidikan rapi dan juga pembangunan praktikal yang berkaitan dengan hubungannya ke atas prestasi keusahawanan dan kejayaan perniagaan (Brinckmann, 2008; Mitchelmore & Rowley, 2010). Begitu juga saranan oleh Gerli, Tognazzo, dan Gubitta (2012) agar lebih banyak kajian berkaitan peranan kompetensi keusahawanan terhadap prestasi perniagaan kerana masih kekurangan dari segi literatur.

Bahagian seterusnya akan membincangkan berkaitan dimensi-dimensi kompetensi keusahawanan dengan lebih terperinci.

3.4.3.1 Kompetensi Peluang

Salah satu aspek peranan keusahawanan adalah keupayaan untuk mengenal pasti dan mengambil kesempatan daripada peluang. Kompetensi peluang adalah berkaitan dengan keupayaan usahawan untuk mencari, membangun dan menilai peluang-peluang yang berkualiti tinggi yang terdapat di pasaran (Man & Lau, 2000). Mengenal pasti peluang yang sebenar dan berkesan, boleh menghindarkan usahawan

dari risiko dan menggunakan peluang tersebut kepada hasil yang positif (Ahmad, Halim, et al., 2010).

Menurut Hisrich, Peters dan Shepherd (2010), seseorang usahawan itu perlu melalui proses keusahawanan yang mana pada fasa pertama, mereka perlu mengenal pasti dan menilai peluang. Begitu juga Bergevoet dan Woerkum (2006) berpendapat mengenal pasti dan mengeksploitasi peluang merupakan salah satu kebolehan yang paling penting bagi seorang usahawan untuk berjaya dalam perniagaan. Ia sejajar dengan dapatan oleh Volery, Müller, Oser, Naepflin dan del Rey (2013) yang mendapati bahawa di dalam fasa ini usahawan akan menggabungkan pemerhatian, gambaran pasaran dan penyesuaian dalam mengenal pasti keperluan di pasaran dan idea untuk perkhidmatan atau produk yang memenuhi keperluan itu pada harga yang boleh sesuai. Tambah Volery et al. (2013) lagi, biasanya usahawan boleh mengenal pasti peluang yang boleh ditukar dari perkara biasa kepada yang unik dan tidak dijangka.

Keupayaan penerokaan peluang ialah keupayaan usahawan mengenal pasti dan merangsang peluang pasaran dengan pelbagai cara, yang terkandung dalam kelakuannya untuk mengenal pasti, mengeksploitasi dan menggunakan peluang (S.-J. Lin & Chang, 2011). Menurut Scott Shane, Locke dan Collins (2003), peluang adalah aspek-aspek alam sekitar yang mewakili potensi untuk membuat keuntungan.

Tambah Man et al. (2002) pula, kompetensi peluang merangkumi kelakuan yang berkaitan dengan kesedaran peluang pasaran melalui pelbagai kaedah. Shane dan

Venkataraman (2000) berpendapat bahawa mengenal pasti dan mengeksploitasi peluang adalah satu konsep yang memberi tumpuan kepada keusahawanan yang membezakan keusahawanan daripada pihak pengurusan. Mengenal pasti peluang, atau pengenalanpastian peluang untuk menggabungkan sumber dengan cara yang boleh menjanakan pendapatan adalah satu bahagian penting dalam proses keusahawanan (S. Shane & Venkataraman, 2000; Gaglio & Katz, 2001). Ia telah sentiasa dianggap sebagai asas penting keusahawanan (Gaglio, 2004).

Menurut Chandler dan Jansen (1992), salah satu peranan utama pengusaha perniagaan adalah berkaitan dengan pemerhatian persekitaran mereka, pemilihan peluang yang berpotensi dan mengambil kelebihan peluang-peluang tersebut dengan merangka strategi yang diperlukan. Bagi Vaghely dan Julien (2010) penerokaan peluang adalah salah satu keupayaan penting yang mesti dimiliki oleh usahawan yang ingin berjaya. Kenyataan di atas disokong oleh McClelland (1987) yang menurutnya tugas-tugas untuk melihat dan bertindak ke atas peluang perniagaan adalah salah satu bentuk kecekapan yang mendorong kepada kejayaan seorang usahawan.

3.4.3.2 Kompetensi Hubungan

Dalam perniagaan, usahawan perlu berurusan dengan banyak pihak termasuk pembekal, pelanggan, pekerja, kerajaan, pesaing dan pihak-pihak berkepentingan yang lain. Kompetensi hubungan berkaitan dengan interaksi berasaskan orang ke orang atau individu ke kumpulan, contohnya membina konteks kerjasama dan

kepercayaan, membina konsensus, menggunakan kenalan, keupayaan meyakinkan, menangani konflik, komunikasi dan kemahiran interpersonal (Man & Lau, 2000; Man et al., 2002). Kebolehan perniagaan untuk membangunkan rangkaian hubungan merupakan sumber yang berpotensi kepada kelebihan daya saing yang mampan dan juga kejayaan perniagaan (Ziggers & Henseler, 2009). Menurut Lopa dan Bose (2015), membina hubungan dengan pelanggan dan pihak-pihak lain memberikan kesan positif dalam meningkatkan prestasi perniagaan.

Untuk berjaya dalam urusan perniagaan dengan pelanggan dan pembekal, usahawan mesti melibatkan diri dalam aktiviti membina hubungan dengan pihak berkepentingan seperti pelanggan dan pembekal untuk syarikat itu berkembang (Bird, 1995). Kajian terdahulu menyatakan bahawa semakin tinggi tahap terhadap modal sosial (contohnya, reputasi yang baik, rangkaian sosial yang luas, dan lain-lain) akan membantu usahawan untuk mendapatkan akses kepada orang-orang penting bagi kejayaan mereka (R. A. Baron & Markman, 2003). Andaian ini dibuat berdasarkan semakin tinggi kompetensi hubungan seorang usahawan, semakin besar kejayaan perniagaan mereka (Santos, Caetano, & Curren, 2013).

Nilai-nilai dan sifat-sifat ini selaras dengan pandangan oleh Barney (1991) dalam konteks teori RBV yang melihat bahawa sesebuah perniagaan yang memiliki ciri-ciri tersebut akan mempunyai kelebihan daya saing yang mampan dalam jangka masa panjang. Dapatan kajian Brophy dan Kiely (2002) mendapati mengekalkan hubungan baik dengan pelanggan merupakan faktor paling penting dalam industri perhotelan di Ireland. Malah menurut Meutia (2013), usahawan yang banyak

berinteraksi khususnya dalam perhubungan sosial akan mempengaruhi prestasi perniagaan mereka dan ia dibuktikan oleh dapatan kajian beliau yang mengesahkan kompetensi hubungan mempengaruhi prestasi PKS.

3.4.3.3 Kompetensi Konseptual

Menurut Man dan Lau (2000), kompetensi konseptual mencerminkan kebolehan konsep seseorang usahawan seperti menganalisis, penyelesaian masalah, membuat keputusan, inovasi dan pengambilan risiko. Tehseen dan Ramayah (2015) berpendapat kompetensi konseptual adalah inovasi, pengambilan risiko, kemahiran membuat keputusan, memerhati dan memahami maklumat yang kompleks. Kompetensi ini merupakan kapasiti untuk pemikiran analitikal, pembelajaran, keputusan pengambilan, penyelesaian masalah, berurusan dengan ketidakpastian, risiko dan tekanan, kesediaan menerima maklum balas dan gerak hati (Nassif, Andreassi, Tonelli, & Fleury, 2012). Kompetensi konseptual juga mencerminkan keupayaan mental usahawan untuk menyelaras semua kepentingan dan aktiviti organisasi (Chandler & Jansen, 1992).

Menurut Michalko (2000), kompetensi konseptual berkaitan dengan kemampuan seorang usahawan untuk berfikir di luar kotak dan untuk merangsang idea dan konsep baharu yang luar biasa daripada cara biasa melakukan perkara-perkara itu. Manakala DeTienne dan Chandler (2004) mentafsirkan kompetensi konseptual sebagai tindakan kreatif mentafsir persekitaran luaran. Sementara itu, Mamun et al. (2016) berpendapat bahawa kompetensi konseptual mewakili keupayaan usahawan

secara kreatif memikirkan sesuatu, yang boleh dikaitkan dengan corak pemikiran baharu dan kemungkinan muncul dengan konsep dan idea-idea baharu.

Menurut Bird (1989), inovasi adalah lebih dari penciptaan sahaja, ia juga melibatkan pengkomersialan idea, pelaksanaan dan pengubahsuaian produk yang ada, sistem dan juga sumber. Beberapa kajian melihat inovasi sebagai salah satu titik permulaan yang paling relevan untuk sebuah perniagaan untuk menjadi kompetitif dan merupakan salah satu tindak balas terbaik untuk intensiti persaingan (García-Pérez-de-Lema, Alfaro-cortes, Manzaneque-Lizano, & Banegas-Ochovo, 2012). Bagi Tushman dan Nadler (1986), inovasi merujuk kepada idea, produk, kaedah atau perkhidmatan baharu yang diterima pakai dalam perniagaan manakala Gopalakrishnan dan Damanpour (1997) pula berpendapat inovasi merupakan sesuatu yang baharu.

Bagi Bird (1995), beliau melihat keupayaan menjadikan berfikiran kognitif dan analitikal, pembelajaran, membuat keputusan dan menyelesaikan masalah, mengekalkan ketegangan duniawi, inovasi dan dalam menghadapi ketidakpastian dan risiko tergolong dalam kompetensi ini. Menurut Mohd Rithauden (2012), terdapat 6 faktor utama yang mengekang pertumbuhan PKS yang terdiri daripada penerapan inovasi dan teknologi, akses kepada pasaran, pembangunan modal insan, persekitaran perundangan dan kawal selia, akses kepada pembiayaan dan infrastruktur. Untuk menjadi inovatif, PKS perlu melengkapkan diri mereka dengan kepintaran teknologi (Akmaliah, Fuaad, Hanninen, & Walsh, 2009) kerana inovasi menyumbang kepada kejayaan sesebuah PKS (Ainin et al., 2010).

Usahawan perlu mempunyai keupayaan mengambil risiko kerana mereka melabur wang sendiri atau meninggalkan pekerjaan yang selamat serta tekanan dan masa yang berkaitan dengan memulakan dan menguruskan perniagaan (Kobia & Sikalieh, 2010). Lumpkin dan Dess (2001) menyatakan bahawa pengambilan risiko merujuk kepada kecenderungan untuk mengambil tindakan berani seperti penerokaan pasaran baharu yang tidak diketahui, memberikan sebahagian besar sumber-sumber untuk usaha niaga yang hasilnya tidak menentu.

Namun begitu, kajian yang dijalankan oleh Lopa dan Bose (2015) di Bangladesh terhadap pemilik/pengurus PKS yang mendapati kompetensi konseptual tidak mempengaruhi prestasi perniagaan mereka. Ia selaras dengan dapatan kajian oleh Thongpoon et al. (2012) yang mendapati kompetensi konseptual tidak mempunyai hubungan signifikan terhadap prestasi perniagaan di Thailand.

3.4.3.4 Kompetensi Organisasi

Kompetensi yang seterusnya adalah kompetensi organisasi. Kompetensi organisasi ialah keupayaan usahawan berkaitan organisasi seperti pengendalian sumber-sumber dalaman dan luaran untuk syarikat baharu, penstrukturan jabatan, kepimpinan, latihan dan pemantauan (Chandler & Hanks, 1994). Ia selaras dengan Man (2001) yang melihat kompetensi organisasi sebagai tingkah laku tertentu yang kompeten termasuk membangunkan perancangan, memperuntukkan sumber, menyusun, motivasi dan pekerja, menyelaraskan aktiviti-aktiviti, mewakilkan tugas-tugas dan memastikan sebuah organisasi berjalan dengan lancar.

Berdasarkan literatur, kompetensi organisasi pada umumnya adalah sama dengan kompetensi pengurusan (Wickramaratne et al., 2014). Bagi Martin dan Staines (1994), kompetensi pengurusan merujuk kepada kemahiran berorientasikan peribadi dan berorientasikan tugas yang berkaitan dengan pengurusan yang berkesan dan kepimpinan. Selain itu, kompetensi organisasi juga merujuk kepada keupayaan usahawan yang diperlukan untuk mengambil pelbagai tugas dan mengendalikan pelbagai fungsi berbeza yang menuntut keupayaan untuk merancang dan mengatur pelbagai sumber dalam organisasi (Mamun et al., 2016).

Bagi Nassif et al. (2012), kompetensi organisasi adalah untuk memimpin, mengawal, memantau, menyusun dan membangunkan sumber-sumber dalaman dan luaran dan membentuk keupayaan perniagaan itu. Manakala Baum et al. (2001) mentafsirkan kompetensi organisasi sebagai keupayaan individu untuk menguruskan usahawan itu sendiri, strategi perniagaan, sumber-sumber perniagaan dan sumber manusia. Menurut McClelland (1987), pemantauan amat penting dalam menjaga operasi perniagaan secara efisien dan ini menunjukkan bahawa pemilik perniagaan akan dapat memantau aktiviti perniagaan mereka agar aktiviti-aktiviti yang sesuai sahaja dijalankan. Dalam kebanyakan PKS, pemilik perniagaan perlu berurusan secara langsung dengan pekerja-pekerja dan dalam banyak kes, tidak ada unit tertentu untuk mentadbir pekerja seperti yang dijalankan oleh jabatan sumber manusia di perniagaan-perniagaan besar (Ahmad, Nasurdin, & Zainal, 2011).

Menurut Redmond dan Walker (2008), ketidakcekapan dalam pengurusan sumber manusia boleh membawa kepada kesukaran untuk menarik dan mengekalkan

kakitangan penting dan ini akan memberi kesan kepada prestasi syarikat. Carmeli (2005) menyatakan bahawa pengurusan sumber manusia mempengaruhi prestasi perniagaan di mana ia mengurangkan kadar pekerja yang berhenti. Bagi Hartnell, Ou dan Kinicki (2011), kriteria sikap pekerja terdiri daripada pandangan kognisi pekerja terhadap organisasi, seperti komitmen organisasi dan kepuasan kerja, oleh itu pengurus/pemilik perniagaan harus pandai mengurus kakitangan.

3.4.3.5 Kompetensi Strategik

Dapatan kajian Man et al. (2002), menjelaskan bahawa kompetensi strategik berkaitan dengan menetapkan, menilai dan melaksanakan strategi perniagaan. Secara khusus, Man (2001) berpendapat kompetensi strategik beroperasi dari segi tingkah laku yang berikut: (1) menyedari arahan yang diunjurkan dan bagaimana perubahan mungkin memberi kesan kepada perniagaan itu, (2) mengutamakan kerja sejajar dengan matlamat perniagaan, (3) mereka bentuk semula perniagaan untuk memenuhi objektif syarikat, (4) menjajarkan tindakan semasa dengan matlamat strategik, (5) memantau kemajuan ke arah matlamat strategik, (6) menilai keputusan terhadap matlamat strategik, dan (7) menentukan tindakan strategik dengan mengambil kira kos dan faedah. Bagi Nassif et al. (2012), kompetensi strategik ialah pembinaan visi, takrif matlamat dan perumusan strategi untuk syarikat secara menyeluruh.

Keupayaan untuk menetapkan hala tuju perniagaan yang strategik ialah komponen penting dalam menentukan kejayaan PKS (Yu, 2001; Ainin et al., 2010). Tambah Pehrsson (2000) pula, strategi merupakan kunci kepada keuntungan jangka panjang

syarikat. Kemahiran pengurusan strategik seseorang usahawan itu akan menyumbang kepada prestasi dan pembangunan perniagaan (Lerner & Almor, 2002). Ia boleh diperhatikan bahawa beberapa pengaruh luaran dan pemilihan strategik yang diguna pakai oleh pemilik/pengurus amat mempengaruhi kejayaan sesebuah PKS (Grimaldi et al., 2013).

Menurut Stonehouse dan Pemberton (2002), kompetensi strategik melibatkan pemikiran strategik dan mencerminkan keupayaan usahawan untuk membangunkan visi masa depan. Kompetensi ini memberikan panduan kepada usahawan supaya memberi tumpuan terhadap tindakan dan keputusan mereka secara strategik untuk memberikan perniagaan mereka kelebihan daya saing berbanding perniagaan lain (Krishnan, 2013). Selain itu, keupayaan menyelaras akan memudahkan proses pembuatan untuk meningkatkan kecekapan kos, meningkatkan produktiviti pekerja, mengurangkan perubahan dan menghapuskan pembaziran (Hsu, Tan, Laosirihongthong, & Leong, 2011). Secara empirikal, keupayaan visi seseorang usahawan telah terbukti menjadi peramal kepada pembangunan keusahawanan (Baum et al., 2001).

Thompson dan Richardson (1996) menyatakan bahawa perubahan pengurusan sebagai salah satu komponen dalam kompetensi strategik yang boleh dikaitkan dengan kejayaan kompetitif perniagaan-perniagaan yang beroperasi dalam persekitaran yang sangat kompetitif.

Walau bagaimanapun kajian yang dijalankan oleh Thongpoo et al. (2012) terhadap PKS di Thailand telah menunjukkan keputusan bahawa kompetensi strategik tidak mempengaruhi prestasi perniagaan. Sebaliknya kajian oleh Nakhata (2007) yang juga di Thailand telah mendapati kompetensi strategik mempunyai hubungan dengan kejayaan perniagaan.

3.4.3.6 Kompetensi Komitmen

Kompetensi keusahawanan seterusnya yang termasuk dalam kajian ini ialah kompetensi komitmen. Kompetensi komitmen pula merupakan kompetensi yang menyebabkan usahawan untuk bergerak maju ke hadapan dengan perniagaan (Man et al., 2002). Menurut Nassif et al. (2012) pula, kompetensi komitmen adalah untuk memuaskankan hati di atas kesinambungan usaha mengenai perniagaan dan matlamat ditubuhkan dan melibatkan kreativiti. Kompetensi komitmen merujuk kepada ciri-ciri asas usahawan yang berjaya termasuk usaha, komitmen, kesungguhan, dedikasi, inisiatif dan berorientasikan proaktif (McClelland, 1987).

Menurut Wiklund dan Shepherd (2003), prestasi PKS turut dikaitkan dengan aspirasi pertumbuhan dan motivasi pemilik/pengurus. Kenyataan ini disokong oleh hujah Santos, Caetano dan Currel (2013) yang menyatakan motivasi manusia adalah salah satu faktor yang penting untuk kejayaan usahawan dan ia adalah pemacu utama dalam mengejar peluang-peluang keusahawanan (Santos, Currel, & Caetano, 2010). Di perniagaan-perniagaan kecil, pemilikan dan pengurusan biasanya digabungkan dalam satu atau lebih individu, matlamat masa depan untuk perniagaan yang

kebanyakan ditetapkan oleh gaya hidup peribadi dan faktor-faktor keluarga, oleh itu tidak menghairankan bahawa salah satu ciri-ciri yang tidak membezakan perniagaan berprestasi terbaik dari perniagaan-perniagaan lain dalam kajian ini adalah komitmen mereka kepada pertumbuhan perniagaan (Smallbone et al., 1995).

Ciri-ciri para usahawan yang berjaya dipengaruhi kuat oleh motivasi mereka dalam mencapai status sosial yang tinggi melalui kejayaan yang cemerlang dalam perniagaan mereka (Man & Lau, 2005). Ia selaras dengan Jain (2011) yang melihat motivasi sebagai salah satu faktor utama dalam prestasi keusahawanan. Secara keseluruhannya, kompetensi komitmen adalah antara kompetensi utama yang diperlukan oleh usahawan kerana ia adalah elemen yang memaksa usahawan untuk bergerak ke hadapan dengan perniagaan, memacu perniagaan dan mencapai matlamatnya (Mamun et al., 2016). Menurut Ahmad, Halim, et al. (2010) komitmen yang kuat adalah penting dan ia dapat memastikan usahawan bermotivasi untuk mencapai matlamat perniagaan mereka tanpa mengira halangan yang dikenakan oleh persekitaran mereka. Komitmen para usahawan bukan sahaja membawa kepada keuntungan kewangan tetapi juga dipercayai memperoleh kepercayaan dan keyakinan para pelanggan, sehingga dapat mencapai prestasi bukan kewangan bagi perniagaan (Rahman et al., 2016).

Kajian kualitatif yang dijalankan oleh Solesvik (2012) mendapati kompetensi komitmen merupakan salah satu pemacu kepada kejayaan perniagaan. Tetapi hasil dapatan kajian Lopa dan Bose (2015) mendapati kompetensi komitmen tidak mempunyai hubungan signifikan terhadap prestasi perniagaan di Bangladesh. Begitu

juga dengan kajian yang dijalankan di Thailand ke atas PKS oleh Thongpoon et al. (2012) yang mendapati kompetensi komitmen tidak mempengaruhi prestasi perniagaan.

3.5 Konsep Budaya Organisasi

Budaya adalah satu set nilai-nilai, kepercayaan, pemahaman yang sama, pemikiran dan tingkah laku yang dikongsi oleh semua ahli masyarakat (Erkutlu, 2011). Menurut Hofstede (1980), seseorang individu itu telah ditetapkan oleh budaya negara di mana mereka membesar, sebelum mereka memasuki organisasi. Budaya memberi panduan kepada tingkah laku dalam masyarakat, dengan cara yang jelas dan kadang-kadang tanpa disedari dan ia mempengaruhi cara anda membuat keputusan (Hofstede, 2001). Konsep yang sama juga boleh diterapkan ke atas sesebuah organisasi kerana organisasi adalah sama seperti masyarakat atau komuniti (Erkutlu, 2011).

Bagi setiap organisasi/perniagaan mempunyai budaya yang berbeza antara satu sama lain dan perbezaan inilah yang menjadikan organisasi itu unik dan tersendiri. Konsep budaya organisasi telah berkembang sejak 1970-an (Schein, 1990; N M Ashkanasy, Wilderom, & Peterson, 2000). Konsep budaya organisasi mendapat perhatian pada akhir 1980-an dan awal 1990-an apabila para sarjana pengurusan telah meneroka bagaimana dan mengapa syarikat-syarikat AS gagal untuk bersaing dengan rakan-rakan mereka di Jepun (Ojo, 2010).

Perbezaan pentafsiran definisi budaya organisasi agak menyukarkan kajian terhadap budaya dalam organisasi, khususnya usaha untuk membuat perbandingan dapatan kajian di kalangan penyelidik yang berbeza. Budaya organisasi merupakan satu konsep yang luas dan mempunyai pelbagai pentafsiran yang berbeza-beza. Walaupun definisi universal budaya organisasi sukar ditemui (Lewis, 2002), ia ditakrifkan secara umum sebagai pola nilai, kepercayaan dan andaian yang dikongsi oleh ahli dalam organisasi (Sigler & Pearson, 2000). Pola-pola yang mendasari budaya organisasi menyatukan pekerjaannya bersama-sama dan menjadi cara di mana organisasi mencapai matlamatnya (Hahn, Lee, & Jo, 2015). Secara umumnya budaya organisasi boleh dikatakan sebagai personaliti kepada sesebuah organisasi (Zookefli & Md Nor, 2008).

Budaya organisasi mempengaruhi segala-galanya yang dilakukan oleh sebuah syarikat (S. Gallagher, Brown, & Brown, 2008). Tambah S. Gallagher et al. (2008) lagi, budaya organisasi merupakan teras kepada apa yang syarikat itu benar-benar suka, bagaimana ia beroperasi, ia memberi fokus kepada apa dan bagaimana ia melayan pelanggan, pekerja dan pemegang saham. Seseorang itu boleh memberitahu budaya organisasi dengan melihat susunan perabot, apa yang mereka bercakap dan apa yang pekerja pakai. Menurut French (1998), memahami konsep budaya organisasi adalah penting kerana komponen-komponen budaya dikaitkan dengan prestasi organisasi. Bagi Lin dan McDonough (2011), pemimpin boleh mewujudkan budaya dengan berkongsi harapan, idea-idea, nilai, sikap dan tingkah laku dengan ahli-ahli dalam sesebuah organisasi.

Terdapat hujah-hujah dari segi teori yang menyokong idea bahawa budaya organisasi berkait rapat dengan prestasi organisasi/perniagaan (Ahmed, 1998; Zheng, Yang, & McLean, 2010). Terdapat juga bukti empirikal mengenai hubungan di antara budaya organisasi dengan prestasi perniagaan (Denison, 1984; Ojo, 2010). Walaupun banyak kajian yang telah dijalankan oleh pengkaji-pengkaji terdahulu, ramai di antara mereka membuat kesimpulan bahawa hubungan antara budaya organisasi dan prestasi perniagaan adalah tidak konsisten (Wilderom, Glunk, & Maslowski, 2000; Abu-Jarad, Yusof, & Nikbin, 2010; Hartnell et al., 2011).

Budaya organisasi boleh dinilai dengan pelbagai dimensi yang menghasilkan konsep yang berbeza tetapi pada asasnya sama dari segi model dan teori (Huey Yiing & Ahmad, 2009). Sebagai contoh, model budaya organisasi oleh Tsui, Wang dan Xin (2006) mempunyai 5 dimensi iaitu pembangunan pekerja, keharmonian, orientasi pelanggan, tanggungjawab sosial dan inovasi, manakala model OCP (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991) juga mempunyai 5 dimensi yang terdiri dari inovasi, sokongan, berpasukan, kemanusiaan dan tugas.

Untuk kajian ini, penyelidik memilih model yang diperkenalkan oleh Wallach (1983). Menurut dapatan kajian Wallach (1983), budaya organisasi adalah terdiri daripada tiga dimensi iaitu budaya birokrasi, budaya inovatif dan budaya sokongan. Tambah beliau, kepuasan bekerja sangat bergantung pada kesesuaian antara ciri-ciri individu dengan budaya organisasi. Budaya birokrasi bersifat hierarki dan mempunyai garisan autoriti yang jelas, ia menekankan kepatuhan pada kuasa, peraturan dan prosedur (Chow & Liu, 2009). Budaya inovasi pula bersifat dinamik

dengan membekalkan suasana kerja yang mencabar dan berisiko tinggi (Wallach, 1983). Manakala, budaya sokongan berorientasikan kepercayaan, dorongan, dan perhubungan mesra, di samping menekankan kerjasama dan ia membekalkan tempat kerja yang harmoni, selesa, di samping hubungan antara pekerja yang mesra dan saling bantu membantu sesama mereka (Wallach, 1983). Pengkaji menggunakan pendekatan oleh Wallach (1983) untuk kajian ini.

3.5.1 Definisi Budaya Organisasi

Terdapat pelbagai definisi budaya organisasi yang dicadangkan oleh ramai penyelidik telah menunjukkan tidak wujud definisi yang universal (Lewis, 2002; Hofstede et al., 2010; Schein, 2010). Bagi Schein (2010), budaya organisasi sebagai satu set nilai-nilai bersama, kepercayaan dan norma-norma yang mempengaruhi cara pekerja berfikir, merasa dan bertindak di tempat kerja. Budaya organisasi juga ditakrifkan sebagai persepsi anggota organisasi mengenai bagaimana organisasi berfungsi (van den Berg & Wilderom, 2004).

Sementara Hofstede et al. (2010) menyifatkan budaya organisasi sebagai pemikiran pekerja secara kolektif yang diprogramkan, dan membolehkan pekerja sesebuah organisasi dapat dibezakan daripada pekerja organisasi yang lain. Budaya ialah sesuatu dipelajari bukannya datang secara semula jadi dan ianya berasal daripada persekitaran sosial seseorang dan bukannya dari gen seseorang (Hofstede et al., 2010). Menurut Schneider dan Reichers (1983), budaya organisasi adalah nilai

sistem dan andaian yang memberi panduan kepada organisasi menjalankan perniagaannya.

Ravasi dan Schultz (2006) pula mendefinisikan budaya organisasi sebagai satu set andaian mental yang dikongsi yang menjadi panduan dalam tafsiran dan tindakan di dalam organisasi dengan mentakrifkan tingkah laku yang sesuai untuk pelbagai situasi. Denison (1990) pula merujuk budaya organisasi sebagai nilai asas, kepercayaan, dan prinsip-prinsip yang menjadi asas bagi sistem pengurusan organisasi dan juga satu set amalan pengurusan dan tingkah laku yang kedua-duanya menjadi contoh dan mengukuhkan prinsip-prinsip asas. Bagi kajian ini, pengkaji telah menggunakan definisi oleh Allard (2010) yang merujuk budaya organisasi kepada menetapkan nilai-nilai dan kepercayaan yang dikongsi oleh kakitangan perniagaan mengenai fungsi dan kewujudan perniagaan mereka. Jadual 3.1 di bawah menunjukkan ringkasan definisi budaya organisasi dari pandangan cendekiawan-cendekiawan terkemuka di dalam bidang ini.

Jadual 3.1

Senarai Definisi Budaya Organisasi oleh Pelbagai Cendekiawan

Pengkaji (Tahun)	Definisi
Schneider dan Reichers (1983)	Budaya organisasi adalah nilai sistem dan andaian yang memberi panduan kepada organisasi menjalankan perniagaannya.
Denison (1990)	Budaya organisasi sebagai nilai asas, kepercayaan, dan prinsip-prinsip yang menjadi asas bagi sistem pengurusan organisasi dan juga satu set amalan pengurusan dan tingkah laku yang kedua-duanya menjadi contoh dan mengukuhkan prinsip-prinsip asas.

Jadual 3.1 (Sambungan)

van den Berg dan Wilderom (2004)	Budaya organisasi ditakrifkan sebagai persepsi anggota organisasi mengenai bagaimana organisasi berfungsi.
Ravasi dan Schultz (2006)	Budaya organisasi sebagai satu set andaian mental yang dikongsi yang menjadi panduan dalam tafsiran dan tindakan di dalam organisasi dengan mentakrifkan tingkah laku yang sesuai untuk pelbagai situasi.
Hofstede et al. (2010)	Budaya organisasi sebagai pemikiran pekerja secara kolektif yang diprogramkan, dan membolehkan pekerja sesebuah organisasi dapat dibezakan daripada pekerja organisasi yang lain.
Schein (2010)	Budaya organisasi sebagai satu set nilai-nilai bersama, kepercayaan dan norma-norma yang mempengaruhi cara pekerja berfikir, merasa dan bertindak di tempat kerja.
Allard (2010)	Budaya organisasi ditakrifkan sebagai menetapkan nilai-nilai dan kepercayaan yang dikongsi oleh kakitangan perniagaan mengenai fungsi dan kewujudan perniagaan mereka.

3.5.2 Budaya Organisasi dan Prestasi PKS

Penyelidikan awal berkaitan hubungan antara budaya organisasi dan prestasi diandaikan hubungan secara langsung. Penyelidik telah mencadangkan bahawa budaya organisasi boleh menjadi salah satu alat yang paling berkuasa untuk digunakan untuk meningkatkan prestasi perniagaan (Denison, Haaland, & Goelzer, 2003). Tidak menghairankan, 9 daripada 10 kajian yang dinilai oleh Wilderom et al. (2000) mengkaji hubungan secara langsung antara budaya organisasi dan prestasi perniagaan (Ngo & Loi, 2008). Tambah Chan, Shaffer dan Snape (2004), budaya

organisasi mempunyai kaitan rapat dengan prestasi perniagaan. Ia selaras dengan dapatan oleh Hayton, George dan Zahra (2002) menyatakan budaya sebagai pembolehubah penting untuk memahami aktiviti-aktiviti usahawan dan mencadangkan bahawa keusahawanan adalah terikat dengan budaya.

Dapatan dari kajian oleh Ojo (2010) telah membuktikan budaya organisasi mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan prestasi organisasi. Namun, dapatan kajian oleh Lo (2012) mendapati hubungan yang tidak signifikan di antara budaya organisasi dan prestasi perniagaan. Pernyataan ini selari dengan dapatan oleh Wilderom, Berg dan Wiersma (2012) di mana budaya organisasi tidak berkaitan secara langsung kepada prestasi kewangan.

Budaya organisasi pada dasarnya penting kerana ia adalah pemacu kepada faktor kritikal fungsi organisasi seperti inovasi, produktiviti dan prestasi kewangan (Uzkurt, Kumar, Kimzan, & Eminoglu, 2013). Bagi industri berteknologi tinggi, mempunyai budaya yang menggalakkan inovasi dan keupayaan menyesuaikan diri yang akan menyokong prestasi syarikat (Naqshbandi, Kaur, Sehgal, & Subramaniam, 2015).

Sørensen (2002) berpendapat bahawa budaya yang kukuh membawa kepada konsisten dalam prestasi dengan meningkatkan konsensus dan kesediaan pekerja untuk menyokong matlamat organisasi, mengurangkan ketidakpastian melalui kejelasan matlamat dan meningkatkan motivasi. Tambah Lin dan McDonough (2011), konsep budaya organisasi telah lama diiktiraf sebagai faktor utama untuk kejayaan sesebuah organisasi. Manakala Denison (1990) mendapati bahawa beberapa jenis budaya boleh meningkatkan prestasi organisasi.

Daft (2008) menjelaskan bahawa budaya organisasi yang kukuh akan menggalakkan penyesuaian dan perubahan yang dapat meningkatkan prestasi organisasi dengan tenaga dan motivasi pekerja, menyatukan orang untuk matlamat bersama dan misi yang lebih tinggi dan membentuk dan membimbing tingkah laku agar tindakan semua orang adalah sejajar dengan keutamaan strategik syarikat. Pemimpin perlu sedar gaya kepimpinan peribadi mereka memberi kesan kepada komitmen pekerja mereka di tempat kerja dan kejayaan mereka bergantung kepada perkongsian nilai dan norma-norma dalam organisasi (Huey Yiing & Ahmad, 2009). Meskipun ia merupakan satu ciri tidak ketara, budaya organisasi yang mempunyai pengaruh yang kuat ke atas semua orang di dalam syarikat, terutama pekerjanya dan kejayaan utama syarikat (Scarborough & Cornwall, 2016).

Banyak lagi kajian yang menerangkan kepentingan budaya organisasi terhadap prestasi perniagaan. Antaranya ialah Kotter dan Heskett (1992) yang melaporkan bahawa prestasi perniagaan dengan meningkatkan budaya organisasi meningkat pendapatan bersih mereka 756% antara tahun 1977 dan 1988, berbanding dengan hanya 1% peningkatan bagi perniagaan-perniagaan yang tanpa meningkatkan budaya organisasi dalam tempoh yang sama (S. Gallagher et al., 2008). Ia selaras dengan dapatan Zhang et al. (2011) menyatakan budaya organisasi mempunyai dua fungsi asas yang amat penting kepada kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi.

Sejak tahun 1980 lebih dari 4,600 artikel yang membuat kajian berkaitan budaya organisasi (Hartnell et al., 2011). Mengikut Chatman et al. (2012), salah satu soalan yang paling penting dan kurang difahami ialah bagaimana budaya organisasi

berkaitan dengan prestasi perniagaan. Manakala Schein (2000) pula menekankan bahawa pengurus tidak menyedari kesan budaya terhadap strategi dan kejayaan perniagaan mereka.

Namun, kebanyakan pengkaji berpendapat bahawa hubungan antara budaya organisasi dan prestasi perniagaan adalah tidak konsisten (Wilderom et al., 2000; Abu-Jarad et al., 2010; Hartnell et al., 2011; Yesil & Kaya, 2013).

3.5.3 Hubungan Penyederhana Budaya Organisasi Terhadap Kompetensi Keusahawanan dan Prestasi PKS

Budaya organisasi telah digunakan sebagai pembolehubah penyederhana di dalam beberapa kajian lepas yang berkaitan dengan prestasi perniagaan yang memberi hasil dapatan yang berbeza (Hoffman, 2007; Minai et al., 2011; Al-Swidi & Mahmood, 2012).

Dalam kajian yang dijalankan oleh Hoffman (2007) ke atas syarikat multinasional mendapati budaya Anglo (AS dan United Kingdom) dan Nordic (Denmark, Finland, Belanda, Norway dan Sweden) mempengaruhi hubungan antara perancangan strategik dan prestasi syarikat, tetapi budaya Germanic (Jerman dan Switzerland) memberikan keputusan sebaliknya.

Dalam kajian yang dijalankan oleh Yesil dan Kaya (2013) telah mendapati yang budaya organisasi tidak mempunyai hubungan signifikan terhadap prestasi kewangan perniagaan. Begitu juga kajian yang dijalankan oleh Al-Swidi dan Mahmood (2012) mendapati budaya organisasi tidak menyederhanakan hubungan antara orientasi

keusahawanan dan prestasi organisasi. Begitu juga dapatan kajian oleh Minai, Olusegun dan Lucky (2011) menunjukkan bahawa budaya tidak menyederhanakan hubungan antara hubungan antara faktor penentu individu, faktor-faktor luaran dan ciri-ciri perniagaan dan prestasi perniagaan, namun mencadangkan kajian lanjut dijalankan di persekitaran yang berbeza. Budaya organisasi juga didapati tidak menyederhanakan hubungan antara amalan sumber manusia berprestasi tinggi dan prestasi perniagaan dalam kajian yang dijalankan di Hong Kong (Chan et al., 2004).

Oleh itu, Wilderom et al. (2000) berpendapat bahawa kajian berkaitan hubungan di antara budaya organisasi dan prestasi perniagaan masih lagi memerlukan penyelidikan yang sistematik. Martin dan Staines (1994) telah mencadangkan agar penyelidikan selanjutnya ke atas budaya organisasi dan meneliti pengaruhnya di antara kompetensi organisasi dan teknikal, untuk menentukan mana satu yang lebih baik untuk kejayaan perniagaan. Manakala Lumpkin dan Dess (2004) mencadangkan agar penyelidikan masa depan mengkaji kesan budaya terhadap kekuatan hubungan orientasi keusahawanan dan prestasi perniagaan. Oleh itu, sebagai salah satu objektif kajian ini iaitu untuk mencadangkan budaya organisasi sebagai pembolehubah penyederhana berpotensi untuk menyelesaikan dapatan yang tidak konsisten yang dilaporkan dalam literatur kajian.

3.6 Konsep Keupayaan Dinamik

Pada dekad yang lalu semakin ramai pengkaji berminat dengan keupayaan dinamik dan peranannya dalam strategi perniagaan, pembentukan nilai dan kelebihan berdaya

saing (Teece et al., 1997; Winter, 2003; Helfat et al., 2007; Teece, 2009). Konsep keupayaan dinamik yang mula diperkenalkan oleh Teece dan Pisano (1994) dan juga Teece et al. (1997) telah berkembang dari Teori Pandangan Asas Sumber (RBV) perniagaan (Barney, 1991). Hasil dari pemerhatian oleh Barreto (2010), sejak dari 1997 sehingga 2007 terdapat sebanyak 1,534 artikel yang terdapat di pangkalan data ABI/INFORM yang kajiannya merujuk kepada keupayaan dinamik. Kepentingan keupayaan dinamik yang telah merebak di luar bidang pengurusan strategik iaitu ke dalam bidang pengurusan yang lain seperti keusahawanan dan pentadbiran perniagaan (Barreto, 2010).

Di dalam perubahan ekonomi yang tidak menentu serta persaingan sengit, untuk menghadapi cabaran ini, beberapa penyelidik mencadangkan bahawa perniagaan-perniagaan mesti membangunkan keupayaan dinamik untuk memperbaharui, menyusun semula, dan menyesuaikan diri sumber khusus perniagaan yang sedia ada untuk tindak balas kepada persekitaran yang pesat berubah (Teece et al., 1997). Dapatan ini dipersetujui oleh Dixon, Meyer dan Day (2010) yang berpendapat keupayaan dinamik adalah penting bagi perniagaan menghadapi perubahan ketara ekonomi, persekitaran institusi yang tidak menentu dan juga pasaran kurang maju (Uhlenbruck, Meyer, & Hitt, 2003).

Teece et al. (1997) telah mencadangkan konsep keupayaan dinamik untuk membolehkan perniagaan untuk mengemas kini kompetensi dan menguruskan kemahiran dalaman dan luaran perniagaan, rutin dan sumber yang diperlukan untuk mengekalkan prestasi dalam menghadapi perubahan keadaan perniagaan yang tidak

menentu. Keupayaan dinamik bukan sumber tetapi proses atau rutin yang memberi impak kepada sumber asas perniagaan (Teece, 2007; Ambrosini & Bowman, 2009).

Mengikut Winter (2003) dan Fainshmidt, Pezeshkan, Frazier, Nair dan Markowski (2016), ramai pengkaji yang bersependapat dalam literatur bahawa keupayaan dinamik berbeza dengan keupayaan biasa (atau 'operasi'). Tambah Penrose (1959) pula, keupayaan dinamik sebahagian besarnya ditentukan oleh motivasi, kemahiran dan pengalaman pengurus utama perniagaan atau syarikat.

Ramai pengkaji merujuk keupayaan dinamik kepada pelbagai elemen seperti sumber, proses dan keupayaan (Wang & Ahmed, 2007). Ambrosini dan Bowman (2009) menyatakan terdapat pelbagai jenis keupayaan dinamik yang digunakan untuk mengintegrasikan, menyusun semula, mencipta dan mengurangkan sumber.

Aramand dan Valliere (2012), dalam kajian kes mereka terhadap keupayaan dinamik syarikat perisian, menekankan kepentingan memahami bagaimana perniagaan bertindak balas kepada perubahan dalam persekitaran dengan mengubah dan meningkatkan keupayaan dalamannya. Seajar dengan Teece (2007) yang berpendapat bahawa keupayaan dinamik diperlukan jika perniagaan itu ingin mengekalkan daya saing sebagaimana perubahan pasaran dan teknologi. Manakala menurut Eisenhardt dan Martin (2000), sesuatu proses yang ditumpukan untuk membangunkan produk baharu atau untuk memperbaiki yang sedia ada boleh menjadi keupayaan dinamik.

Kebanyakan sarjana telah mengkaji peranan keupayaan dinamik dan prestasi perniagaan tetapi tertumpu pada kajian kes (Protogerou et al., 2012). Tambahan pula, penyelidikan terkini telah bergantung sepenuhnya kepada konsep keupayaan dinamik untuk menganalisis perubahan dalam keupayaan organisasi (Jantunen et al., 2012).

Terdapat pertikaian di kalangan sarjana berkaitan dengan dimensi-dimensi di dalam keupayaan dinamik (Nieves & Haller, 2014). Sebagai contoh, Pavlou dan El Sawy (2011) mengkategorikan keupayaan dinamik kepada 4 dimensi iaitu keupayaan mengesan (*sensing*), pembelajaran (*learning*), integrasi (*integrating*) dan penyelarasan (*coordinating*). Sebaliknya Teece (2007) menyatakan bahawa keupayaan dinamik boleh dianalisis dan diukur dari tiga dimensi seperti keupayaan mengesan (*sensing capability*), keupayaan mengambil kesempatan (*seizing capability*) dan keupayaan konfigurasi semula (*reconfiguration capability*).

Untuk kajian ini, pengkaji menggunakan instrumen keupayaan dinamik yang dicadangkan oleh D. Li & Liu (2014), yang membahagikan keupayaan dinamik kepada tiga dimensi dari segi perspektif proses, iaitu kapasiti membuat perancangan strategik (*strategic sense-making capacity*), kapasiti membuat keputusan tepat (*timely decision-making capacity*) dan kapasiti mengubah pelaksanaan (*change implementation capacity*). Kapasiti membuat perancangan strategik adalah proses untuk membangunkan pelan kognitif, untuk mengesan dan mentafsir rangsangan atau menukar rangka kerja rujukan secara berkesan dan menganalisis maklumat dari persekitaran dalaman dan luaran (Neill, McKee, & Rose, 2007; Pandza & Thorpe, 2009). Untuk kapasiti membuat keputusan tepat merupakan proses merumus dengan

pantas, menilai dan memilih orientasi strategik yang tepat pada masanya untuk menyesuaikan diri dengan perubahan persekitaran (Sharfman & Dean Jr, 1997). Manakala, kapasiti mengubah pelaksanaan adalah keupayaan untuk melaksanakan dan menyelaras keputusan strategik dan perubahan korporat, yang melibatkan pelbagai proses pengurusan dan organisasi, bergantung kepada jenis objektif dan tugas-tugas tertentu yang diperlukan (Harreld, O'Reilly, & Tushman, 2007; Helfat et al., 2007).

3.6.1 Definisi Keupayaan Dinamik

Teece et al. (1997) mentakrifkan keupayaan dinamik sebagai keupayaan perniagaan untuk mengintegrasikan, membangunkan, dan menyusun semula kompeten dalaman dan luaran untuk menangani perubahan pesat persekitaran. Manakala Helfat et al. (2007) menyifatkan keupayaan dinamik sebagai keperluan untuk syarikat untuk mengubah sumber mereka dan asas keupayaan untuk melawan inersia yang wujud dalam rutin yang berkesan menghalang mereka daripada memerhatikan perubahan persekitaran luar dan menyesuaikan diri dengannya. Bagi Zahra et al. (2006), keupayaan dinamik merupakan kebolehan untuk menyusun semula sumber-sumber syarikat dan rutin dengan cara yang diharapkan dan dianggap sesuai oleh pemilik/pengarah syarikat. Sebaliknya Zollo dan Winter (2002) berpendapat keupayaan dinamik merupakan corak yang dipelajari dan paten kegiatan kolektif yang stabil diarahkan tujuan untuk pembangunan dan penyesuaian operasi rutin.

Mengikut Chirico dan Nordqvist (2010), istilah dinamik merujuk kepada kapasiti untuk memperbaharui organisasi untuk lebih sesuai dengan persekitaran yang berubah-ubah manakala keupayaan merujuk kepada kemampuan untuk membina dan menggabungkan sumber-sumber dalaman dan luaran untuk mencapai kesepadanan dengan persekitaran yang berubah-ubah. Begitu juga dengan Eisenhardt dan Martin (2000) mendefinisikan keupayaan dinamik sebagai proses firma yang menggunakan sumber khusus proses untuk mengintegrasikan, menyusun semula, memperoleh dan mengeluarkan sumber untuk dipadankan dan juga mewujudkan mengikut perubahan pasaran. Sebaliknya bagi Teece (2000b), keupayaan dinamik ialah keupayaan untuk mengesan dan kemudian merebut peluang dengan cepat dan cekap.

Keupayaan dinamik juga dilihat sebagai keupayaan perniagaan dalam mengkonfigurasi dan mengatur semula stok sumber perniagaan dan melaksanakan dan menggerakkan ia untuk mendapat dan mengeksploitasi peluang yang sentiasa berubah (H. Wu, Chen, & Jiao, 2016). Iansiti dan Clark (1994) mentakrifkan konsep itu sebagai "keupayaan organisasi untuk terus memupuk, menyesuaikan diri dan menjana semula asas pengetahuan, dan untuk membangun dan mengekalkan keupayaan organisasi yang menjadikan asas pengetahuan kepada tindakan yang berguna ". Literatur-literatur kajian sebelum ini juga telah menampilkan keupayaan dinamik dengan secara bercampuran penggunaannya dan juga pentafsiran kepada terminologi (Thomas & Pollock, 1999). Jadual 3.2 di bawah menunjukkan ringkasan definisi keupayaan dinamik dari pandangan cendekiawan-cendekiawan terkemuka di dalam bidang ini.

Secara ringkasnya, keupayaan dinamik adalah kelompok aktiviti yang dirancang dan diuruskan untuk memperkasa dan memberi panduan dalam membuat keputusan berkaitan hala tuju (mengesan), yang menyediakan, merancang dan menyelaraskan pihak berkepentingan, membawa kesediaan organisasi untuk perubahan (merebut) dan benar-benar mengubah organisasi supaya ia boleh merebut peluang dan mewujudkan nilai melalui usaha bagi mengurangkan risiko (pengubahsuaian) (Feiler & Teece, 2014). Oleh itu, kajian ini menggunakan konsep keupayaan dinamik oleh Teece et al. (1997) yang merujuk kepada keupayaan perniagaan untuk mengintegrasikan, membina dan menyusun semula kecekapan dalaman dan luaran untuk menangani perubahan pesat persekitaran.

Jadual 3.2
Senarai Definisi Keupayaan Dinamik oleh Pelbagai Cendekiawan

Pengkaji (Tahun)	Definisi
Iansiti dan Clark (1994)	Keupayaan organisasi untuk terus memupuk, menyesuaikan diri dan menjana semula asas pengetahuan, dan untuk membangun dan mengekalkan keupayaan organisasi yang menjadikan asas pengetahuan kepada tindakan yang berguna.
Teece et al. (1997)	Keupayaan perniagaan untuk mengintegrasikan, membangunkan, dan menyusun semula kompeten dalaman dan luaran untuk menangani perubahan pesat persekitaran.
Eisenhardt dan Martin (2000)	Proses firma yang menggunakan sumber khusus proses untuk mengintegrasikan, menyusun semula, memperoleh dan mengeluarkan sumber untuk dipadankan dan juga mewujudkan mengikut perubahan pasaran.
Zollo dan Winter (2002) (1999)	Keupayaan dinamik merupakan corak yang dipelajari dan paten kegiatan kolektif yang stabil diarahkan tujuan untuk pembangunan dan penyesuaian operasi rutin.

Jadual 3.2 (Sambungan)

Zahra, Sapienza dan Davidsson (2006)	Kebolehan untuk menyusun semula sumber-sumber syarikat dan rutin dengan cara yang diharapkan dan dianggap sesuai oleh pemilik/pengarah syarikat.
Helfat et al. (2007)	Keperluan untuk syarikat untuk mengubah sumber mereka dan asas keupayaan untuk melawan inersia yang wujud dalam rutin yang berkesan menghalang mereka daripada memerhatikan perubahan persekitaran luar dan menyesuaikan diri dengannya.
Chirico dan Nordqvist (2010)	Dinamik merujuk kepada kapasiti untuk memperbaharui organisasi untuk lebih sesuai dengan persekitaran yang berubah-ubah manakala keupayaan merujuk kepada kemampuan untuk membina dan menggabungkan sumber-sumber dalaman dan luaran untuk mencapai kesepadanan dengan persekitaran yang berubah-ubah.
H. Wu, Chen dan Jiao (2016)	Keupayaan perniagaan dalam mengkonfigurasi dan mengatur semula stok sumber perniagaan dan melaksanakan dan menggerakkan ia untuk mendapat dan mengeksploitasi peluang yang sentiasa berubah.

3.6.2 Peranan Keupayaan Dinamik

Para sarjana telah membezakan keupayaan dinamik daripada keupayaan biasa (Fainshmidt et al., 2016). Keupayaan biasa membolehkan organisasi untuk hidup pada masa sekarang, manakala keupayaan dinamik mengubah cara organisasi untuk meneruskan kehidupan (Helfat & Winter, 2011). Keupayaan dinamik sentiasa menambahbaikkan keupayaan biasa, yang mungkin menyebabkan kecekapan superior (Zollo & Winter, 2002). Dalam masa yang sama, keupayaan dinamik juga terlibat dalam membangunkan sumber-sumber baharu atau keupayaan penyelesaian masalah untuk masa depan (Danneels, 2015). Menurut Fainshmidt et al. (2016), keupayaan dinamik menjana konfigurasi bagi sumber baharu, berharga, jarang

berlaku dan sukar untuk ditiru, secara sistematik terlibat dalam pertukaran itu, organisasi juga lebih mungkin untuk mencapai keselarasan dengan persekitaran.

Pavlou dan El Sawy (2011) menyatakan bahawa keupayaan dinamik telah disyorkan sebagai satu cara untuk menangani persekitaran yang tidak menentu dengan membantu pengurus meluaskan, mengubah suai dan menyusun semula keupayaan operasi yang sedia ada kepada yang baharu untuk disesuaikan dengan persekitaran. Ia selaras dengan cadangan oleh Teece (2007) bahawa perniagaan-perniagaan memerlukan keupayaan dinamik untuk menyesuaikan diri dengan perubahan persekitaran dan membentuk ekosistem sekitar mereka. Penggunaan keupayaan dinamik boleh menyebabkan peningkatan dalam pengeluaran dan pendapatan atau penurunan dalam kos pengeluaran serta memberi manfaat kepada prestasi perniagaan (Teece et al., 1997; Teece, 2007).

Menurut Easterby-Smith, Lyles dan Peteraf (2009), keupayaan dinamik membolehkan untuk merealisasi peluang-peluang baharu di dalam persekitaran perniagaan dan menukarkan sumber dalam organisasi kepada aset dan keupayaan yang ketara dan tidak ketara. Keupayaan dinamik boleh memberikan kesan positif terhadap prestasi perniagaan dengan membolehkan perniagaan itu untuk mengenal pasti dan bertindak balas terhadap peluang melalui membangunkan proses, produk dan perkhidmatan baharu (Makadok, 2001; Chmielewski & Paladino, 2007), yang mempunyai potensi untuk meningkatkan pendapatan. Keupayaan dinamik akan mempercepatkan masa untuk membawa produk ke pasaran dan juga mencapai aliran tunai yang positif (Mishra & Zachary, 2015).

Keupayaan dinamik juga akan memperkukuh keupayaan perniagaan untuk mencapai satu bentuk baharu dalam berdaya saing (Grimaldi et al., 2013). Newbert (2005) berpendapat bahawa pemerolehan dan keupayaan mengkonfigurasi semula sumber adalah paling penting dalam proses pembentukan syarikat baharu. Bagi Griffith, Noble dan Chen (2006), membangunkan keupayaan dinamik boleh membawa kepada prestasi perniagaan yang lebih baik. Manakala Doepfer (2013) berpendapat bahawa keupayaan dinamik adalah penting untuk membolehkan perkembangan masa depan yang berjaya bagi sesebuah organisasi.

Keupayaan dinamik telah tidak syak lagi menjadi relevan untuk mendapat dan mencapai kelebihan daya saing dalam persekitaran yang pesat berubah dan kompleks (Teece, 2007; Feiler & Teece, 2014). Oleh itu, kepentingan keupayaan dinamik kini diperkuatkan kerana ekonomi global telah menjadi lebih terbuka dan sumber ciptaan, inovasi, dan pembuatan adalah lebih pelbagai dari segi geografi dan organisasi (Teece, 2000a) dan pelbagai ciptaan mesti digabungkan untuk mencapai kejayaan di dalam pasaran (Somaya & Teece, 2007). Keupayaan dinamik juga melebarkan jurang persaingan antara perniagaan dan pesaing-pesaingnya serta mempertingkatkan reka bentuk model perniagaan dan elemen-elemennya (Mishra & Zachary, 2015).

Intensiti yang kompetitif dan struktur yang kukuh membolehkan kesan positif keupayaan dinamik ke atas prestasi perniagaan (iaitu, pertumbuhan jualan dan kelangsungan hidup perniagaan) (Wilden, Gudergan, Nielsen, & Lings, 2013). Menurut Wu (2010), perniagaan yang mempunyai keupayaan dinamik boleh

meningkatkan kelebihan daya saing mereka dengan lebih berkesan, walaupun menghadapi persekitaran yang tidak menentu. Membangunkan keupayaan dinamik adalah penting terutamanya untuk syarikat-syarikat di negara-negara membangun, memandangkan persekitaran yang bergolak dan luar biasa (Zhou & Li, 2010).

Lebih kerap perniagaan menggunakan proses mengesan dan mengatur semula, lebih besar keupayaan pemasaran dan teknologi yang sepatutnya mereka perlu, terutamanya jika mereka beroperasi dalam persekitaran yang tidak menentu (Wilden & Gudergan, 2015). Pergolakan pasaran yang tinggi dengan perubahan cepat terhadap keperluan pelanggan telah mendesak syarikat untuk belajar tentang perubahan melalui kekerapan pengesanan dan mereka juga perlu kerap menentukan konfigurasi semula pemasaran dan keupayaan teknologi mereka (Hanvanich, Sivakumar, & Hult, 2006).

Dapatan kajian oleh Wilden dan Gudergan (2015) telah membuktikan bahawa keupayaan dinamik seperti yang dimanifestasikan dengan mengesan dan mengkonfigurasi semula proses, mempunyai kesan positif ke atas keupayaan pemasaran dan teknologi, yang seterusnya memberi kesan yang positif kepada prestasi perniagaan.

3.7 Teori Berkaitan

Hubungan antara keempat-empat pembolehubah iaitu kompetensi keusahawanan, budaya organisasi, keupayaan dinamik dan prestasi PKS disokong secara teori

berdasarkan teori *Resource-Based View* (RBV) dan teori *Dynamic Capabilities View* (DCV). Kemunasabahan di atas pemilihan teori-teori ini adalah berdasarkan kepada kesesuaian teori ini dalam menerangkan hubungan antara keempat-empat pembolehubah.

3.7.1 Teori *Resource Based View* (RBV)

Untuk kajian ini Teori *Resource-Based View Theory* (RBV) adalah teori dasar yang paling sesuai. Teori RBV merupakan salah satu rangka kerja teori yang paling banyak digunakan dalam literatur pengurusan (Runyan, Huddleston, & Swinney, 2006), khususnya dalam menjelaskan perbezaan dalam prestasi perniagaan-perniagaan (Barney, 1991; Newbert, 2007). Melalui usaha-usaha oleh Barney (1986), Dierickx dan Cool (1989) dan Grant (1991), RBV telah menjadi rujukan utama dalam merangka strategi perniagaan.

Teori RBV telah dipelopori oleh Penrose (1959) dan beliau mengenal pasti kepentingan sumber-sumber kepada perniagaan bagi membantu meningkatkan prestasi perniagaan (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Grant, 1991; Ray, Barney, & Muhanna, 2004). Barney (1991) menjelaskan bahawa untuk mengkaji kekuatan dalaman dan kelemahan perniagaan bergantung kepada dua anggapan asas iaitu sumber produktif perniagaan (Penrose, 1959) dan sumber tidak mobiliti (Selznick, 1957; Ricardo, 1966). Tambah Wu (2010), RBV telah menjadi satu pertimbangan logik yang penting dalam pembangunan strategi syarikat.

Teori RBV menonjolkan perniagaan itu sebagai koleksi unik sumber-sumber (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991). Secara umumnya, sumber boleh dikategorikan sebagai sumber-sumber ketara dan tidak ketara (Runyan et al., 2006; Bakar & Ahmad, 2010). Sumber ketara biasanya merujuk kepada sumber-sumber input, dan boleh termasuk unsur-unsur seperti kemudahan, bahan mentah, peralatan, lokasi, kewangan dan teknologi dan lain-lain (Wiklund, J., Shepherd, 2003). Manakala sumber tidak ketara pula terdiri daripada pengetahuan, kemahiran dan reputasi (Runyan et al., 2006).

Menurut Grant (1991), sumber boleh diklasifikasikan kepada 6 iaitu kewangan, fizikal, manusia, teknologi, reputasi dan organisasi. Contoh sumber adalah seperti nama jenama, pengetahuan dalaman teknologi, guna tenaga kakitangan mahir, hubungan perdagangan, jentera, prosedur yang cekap, modal dan lain-lain (Wernerfelt, 1984).

Bakar dan Ahmad (2010) menyatakan bahawa baru-baru ini, banyak kajian telah beralih perhatian dari sumber-sumber yang ketara kepada tidak ketara kerana ia mungkin lebih penting dari sudut strategik kerana mereka lebih kerap membawa bersama-sama keperluan yang diperlukan untuk menghasilkan keuntungan yang berterusan: menjadi bernilai, jarang ditemui dan sukar untuk ditiru dan digantikan oleh pesaing (Barney, 1991; Michael A Hitt, Ireland, Camp, & Sexton, 2001). Selain itu, secara teorinya RBV meramalkan sumber tidak ketara sebagai faktor penting untuk kejayaan perniagaan (Barney, 1991; Hall, 1993). Teece (2000b) mencadangkan bahawa prestasi cemerlang sesebuah syarikat/perniagaan bergantung

kepada keupayaannya untuk mempertahankan dan menggunakan aset-aset tidak ketara yang telah mereka wujudkan itu.

Kajian-kajian awal menggunakan RBV untuk menjelaskan kesan kompetensi keusahawanan kepada prestasi perniagaan kerana RBV memberi tumpuan kepada sumber perniagaan sebagai elemen penting dalam prestasi perniagaan (Peteraf & Barney, 2003). Malah, pengkaji-pengkaji teori RBV telah mendapati bahawa kompetensi keusahawanan adalah salah satu sumber yang bernilai kepada perniagaan (Tehseen & Ramayah, 2015).

Pengkaji berpendapat teori RBV adalah amat sesuai dengan kajian ini kerana ia adalah berkaitan dengan penggunaan sumber-sumber dan keupayaan sesebuah perniagaan yang dapat membantu meningkatkan prestasi perniagaan mereka.

3.7.2 Teori Kontingensi

Teori kontingensi adalah satu pendekatan untuk kajian perlakuan organisasi yang memberi penjelasan yang diberi berhubung bagaimana faktor kontingen seperti teknologi, budaya dan persekitaran luaran mempengaruhi fungsi sesebuah organisasi (J. Islam & Hu, 2012). Terdapat pelbagai situasi atau keadaan yang dihadapi dalam organisasi, kepimpinan dan dalam membuat keputusan yang dipanggil sebagai pembolehubah luar jangka (kontingensi) (Liang & Lu, 2013). Penekanan teori kontingensi ialah bagaimana untuk bertindak balas kepada situasi yang berbeza

dengan membangunkan pendekatan pengurusan yang paling sesuai (Liang & Lu, 2013).

Teori kontingensi mencadangkan bahawa tidak ada satu pun kaedah terbaik untuk semua organisasi dan menegaskan bahawa pilihan yang paling wajar ialah pembolehubah strategi mengubah mengikut faktor-faktor tertentu, yang dipanggil faktor-faktor luar jangka (Donaldson, 1999; Liang & Lu, 2013). Ia juga menegaskan bahawa organisasi boleh memilih di antara banyak pilihan sedia ada yang bergantung kepada persekitaran di mana organisasi beroperasi (Schuler, 2000).

Di dalam literatur teori kontingensi, telah banyak memperdebatkan bahawa prestasi organisasi boleh diperbaiki jika terdapat penajaran yang berkesan bagi pembolehubah utama organisasi (Naman & Slevin, 1993). Dari perspektif kontingensi, beberapa pembolehubah sepatutnya mempunyai pengaruh ke atas produktiviti dan prestasi (Jery & Souai, 2016). Dari sudut metodologi, teori kontingensi menekankan bahawa hubungan antara pembolehubah bersandar dan bebas terjejas, sama ada banyak atau sedikit, dengan pembolehubah ketiga yang dinamakan pembolehubah kontingensi (Pugh et al., 1969). Oleh itu, bagi penemuan kajian yang tidak konsisten adalah disyorkan untuk memperkenalkan pembolehubah penyederhana dalam hubungan antara dua pembolehubah yang membolehkan pemahaman yang lebih khusus dan mencegah kesimpulan mengelirukan mengenai hubungan luar jangka (Umrani & Mahmood, 2015). Dalam kajian ini, pengkaji meletakkan budaya organisasi sebagai pembolehubah penyederhana antara

kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS dengan disokong oleh literatur-literatur yang sejajar dengannya.

3.7.3 Teori *Dynamic Capabilities View* (DCV)

Teori lain yang digunakan dalam kajian ini ialah teori konsep keupayaan dinamik. Konsep *Dynamic Capabilities View* (DCV) (Teece et al., 1997) telah dibangunkan berasaskan kepada teori RBV (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Teori DCV juga dianggap sebagai lanjutan atau pengisi jurang atau kekangan bagi RBV (Eisenhardt & Martin, 2000; Priem & Butler, 2001; Helfat & Peteraf, 2003; Ambrosini, Bowman, & Collier, 2009). Walaupun teori RBV sebagai satu rangka kerja teori membantu menjelaskan bagaimana perniagaan mencapai kelebihan daya saing namun teori ini tidak menjelaskan dengan terperinci bagaimana perniagaan mencapai kelebihan daya saing dalam konteks perubahan persekitaran yang pesat serta tidak menentu (Eisenhardt & Martin, 2000).

Teori DCV menerangkan bahawa untuk menangani perubahan tidak menentu dan dinamik persekitaran, sesebuah perniagaan mestilah berupaya untuk mengintegrasikan, membangunkan, dan menyusun semula kompeten dalaman dan luaran (Teece et al., 1997). Mengikut teori DCV, perniagaan berusaha untuk meningkatkan pertumbuhan dan menjamin kelangsungan hidup mereka (Teece, 2007).

Berdasarkan perspektif di atas, syarikat yang berjaya adalah syarikat yang boleh menunjukkan tindak balas pada masa, cepat, dan inovasi fleksibel bersama-sama dengan keupayaan pengurusan untuk menyelaraskan dan memindahkan kecekapan dalaman dan luaran secara berkesan (Teece & Pisano, 1994; Teece et al., 1997).

3.8 Hipotesis Kajian

Berdasarkan perbincangan berkaitan ulasan karya dan teori-teori serta pelbagai kajian empirikal, maka dapatlah dibina hipotesis yang memberi jawapan tentatif bagi persoalan kajian yang dinyatakan di dalam bab satu yang juga dibangunkan berasaskan latar belakang kajian dan pernyataan masalah. Bagi kajian ini hipotesis yang dibangunkan adalah berdasarkan hubungan di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS. Kajian ini juga melihat peranan budaya organisasi sebagai penyederhana dan keupayaan dinamik sebagai pengantara hubungan di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS.

3.8.1 Hubungan Di Antara Kompetensi Keusahawanan dan Prestasi PKS

Kajian-kajian terdahulu mendapati kekurangan kompetensi keusahawanan sebenarnya telah mengakibatkan kegagalan perniagaan PKS (Kiggundu, 2002; Ahmad, 2007; Ahmad, Halim, et al., 2010). Kenyataan ini disokong oleh Wasuntiwongse (1999) yang menyatakan bahawa banyak kajian telah mendapati bahawa kegagalan perniagaan sebahagian besarnya disebabkan oleh kemahiran, pengetahuan dan kompetensi usahawan. Selanjutnya, Griffin (2012) dan Ropega

(2011) menegaskan bahawa kebanyakan kegagalan perniagaan adalah disebabkan oleh pemilik-pengurus PKS yang tidak kompeten, kekurangan pengalaman dalam menguruskan perniagaan mereka dan mengambil tindakan pemulihan segera di dalam sesuatu krisis.

Para sarjana berpendapat bahawa kompetensi keusahawanan adalah faktor-faktor penting yang mempengaruhi kejayaan (S. Shane & Venkataraman, 2000; Ng & Kee, 2013), atau prestasi perniagaan (Ahmad, Halim, et al., 2010; Mitchelmore & Rowley, 2010). Manakala Man et al. (2002) melihat kompetensi keusahawanan sebagai ciri-ciri tahap tinggi yang mencerminkan keupayaan keseluruhan usahawan untuk melaksanakan peranan kerja yang berjaya. Tambah Taipale-Eräväla et al. (2014) untuk memastikan kejayaan perniagaan bergantung kepada kompetensi keusahawanan penting seperti pemerhatian persekitaran, menyedari dan membayangkan, mengambil kesempatan daripada peluang-peluang yang ada dan mengenal pasti dan menentukan pasaran yang berdaya maju.

Kajian-kajian yang lepas telah menjelaskan mengenai peranan penting kompetensi keusahawanan ke arah prestasi/kejayaan perniagaan PKS di negara-negara maju dan juga negara-negara membangun (Man et al., 2002; Colombo & Grilli, 2005; Ahmad, 2007; Man, Lau, & Snape, 2008; Mitchelmore & Rowley, 2010; Rasmussen, Mosey, & Wright, 2011; Solesvik, 2012).

Bagi Lopa dan Bose (2015) dan Ziggers dan Henseler (2009) pula, membina rangkaian hubungan di kalangan pelanggan dan pihak-pihak lain akan meningkatkan prestasi perniagaan. Dapatan kajian oleh Thongpoon et al. (2012) terhadap PKS

Thailand telah mengenal pasti bahawa kompetensi peluang, hubungan dan organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi PKS. Menurut Lopa dan Bose (2015), kompetensi organisasi dan strategik memberi kesan kritikal prestasi perniagaan dan oleh itu, usahawan harus meningkatkan kompetensi organisasi dan strategik sebagai langkah berkesan untuk mendapatkan prestasi perniagaan yang lebih baik.

Kompetensi strategik melibatkan pemikiran strategik (Stonehouse & Pemberton, 2002) dan membolehkan usahawan mengarahkan tindakan mereka dan mengambil keputusan secara lebih strategik untuk mendapatkan kelebihan dan kejayaan yang signifikan (Ahmad, Halim, et al., 2010) dan boleh membawa kepada prestasi yang berjaya dalam untuk jangka masa panjang (Man, Lau, & Snape, 2008). Kompetensi komitmen menyebabkan usahawan untuk komited, tekad dan berdedikasi serta mengambil tindakan proaktif terhadap tanggungjawab dan kewajipannya (DeTienne & Chandler, 2004).

Ketidakcekapan dalam pengurusan sumber manusia (kompetensi organisasi) boleh membawa kepada kesukaran untuk menarik dan mengekalkan kakitangan penting dan ini akan memberi kesan kepada prestasi syarikat (Redmond & Walker, 2008). Usahawan yang banyak berinteraksi khususnya dalam perhubungan sosial akan mempengaruhi prestasi perniagaan mereka dan ia dibuktikan oleh dapatan Meutia (2013) yang mengesahkan kompetensi hubungan mempengaruhi prestasi PKS. Kompetensi konseptual merupakan keupayaan usahawan secara kreatif memikirkan sesuatu, yang boleh dikaitkan dengan corak pemikiran baharu dan kemungkinan

muncul dengan konsep dan idea-idea baharu (Mamun et al., 2016) dan dianggap sebagai prasyarat untuk kelangsungan hidup dan kejayaan sesebuah perniagaan (Rahman et al., 2016).

Berdasarkan huraian terhadap dimensi-dimensi kompetensi keusahawanan (peluang, hubungan, konseptual, organisasi, strategik dan komitmen) di atas, telah membolehkan hipotesis seperti berikut dibina:

H_{1A}: Kompetensi peluang mempunyai perhubungan yang signifikan dengan prestasi PKS.

H_{1B}: Kompetensi hubungan mempunyai perhubungan yang signifikan dengan prestasi PKS.

H_{1C}: Kompetensi konseptual mempunyai perhubungan yang signifikan dengan prestasi PKS.

H_{1D}: Kompetensi organisasi mempunyai perhubungan yang signifikan dengan prestasi PKS.

H_{1E}: Kompetensi strategik mempunyai perhubungan yang signifikan dengan prestasi PKS.

H_{1F}: Kompetensi komitmen mempunyai perhubungan yang signifikan dengan prestasi PKS.

3.8.2 Budaya Organisasi Sebagai Pembolehubah Penyederhana Di Antara Kompetensi Keusahawanan dan Prestasi PKS

Tehseen et al. (2015) mencadangkan untuk mengkaji peranan perbezaan budaya dalam pembangunan kompetensi keusahawanan. Ini kerana sesetengah kompetensi keusahawanan adalah universal manakala ada beberapa yang khusus dengan negara tertentu sahaja (Ahmad, 2007; Ahmad, Wilson, et al., 2011b). Menurut Dana dan Wright (2004), sebahagian daripada kemahiran dan kompetensi yang diperlukan untuk menangani perbezaan budaya tempatan dan serantau telah semakin diburukkan oleh globalisasi.

Schein (2000), menegaskan bahawa pengurus dan pemimpin organisasi yang tidak sedar bahawa budaya organisasi mereka itu menguasai strategi dan struktur organisasi. Tambah Ladika (2008), kejayaan sesebuah organisasi adalah menjurus kepada budaya yang kukuh. Sackmann (2011) mengkaji semula 55 kajian berkaitan budaya organisasi dan melaporkan bahawa beberapa kajian menunjukkan kesan langsung budaya terhadap prestasi perniagaan.

Hasil kajian oleh Deshpandé dan Farley (2004) mengesahkan bahawa terdapat kesan yang kuat dari budaya organisasi ke atas prestasi organisasi dan juga kelebihan daya saing yang mampan. Dapatan kajian Denison (1984) terhadap 34 organisasi di AS selama 5 tahun mendapati organisasi yang mempunyai budaya mencapai prestasi yang lebih baik daripada mereka yang tidak. Sementara itu, hasil kajian oleh Rashid, Sambasivan dan Johari (2003) juga mendapati bahawa budaya organisasi memberi kesan ketara kepada prestasi kewangan syarikat-syarikat. Manakala Ojo (2010),

membuat kesimpulan hasil daripada kajiannya bahawa budaya organisasi memainkan peranan yang penting dalam prestasi organisasi.

Yusoff (2011) dalam kajiannya terhadap 100 syarikat tersenarai awam terbaik Malaysia mendapati amalan budaya yang berlandaskan model Hofstede (1980) menunjukkan hubungan positif dengan prestasi syarikat. Dapatan kajian Oparanma (2010) menyatakan bahawa budaya organisasi memberikan impak yang besar berkait terhadap prestasi organisasi dan juga peningkatan produktiviti dapat dicapai sekiranya organisasi mewujudkan objektif yang jelas untuk pekerja/ahli. Manakala Deshpandé dan Farley (2004) mengesahkan bahawa terdapat kesan yang kuat dari budaya organisasi ke atas prestasi organisasi dan juga kelebihan daya saing yang mampan. Satu kajian yang menyeluruh oleh Lee dan Yu (2004) terhadap perniagaan-perniagaan di Singapura juga mendapati bahawa kekuatan budaya organisasi adalah berkaitan dengan prestasi organisasi.

Covin dan Slevin (1991) mengandaikan bahawa budaya organisasi boleh menjadi faktor organisasi yang boleh berfungsi sebagai pembolehubah bebas atau penyederhana bagi hubungan antara sikap keusahawanan dan prestasi perniagaan. Kenyataan ini disokong oleh Ng dan Kee (2013) yang berpendapat untuk mengharungi ekonomi global, PKS perlu memahami budaya dan persekitarannya dan mencadangkan agar budaya organisasi dijadikan sebagai pembolehubah penyederhana dalam memperbaiki hubungan antara kompetensi keusahawanan dan prestasi perniagaan.

Menurut Gelaidan (2012), budaya organisasi telah digunakan sebagai pembolehubah penyederhana dalam beberapa kajian (Chan et al., 2004; Huey Yiing & Ahmad, 2009). Antaranya kajian yang dilakukan oleh Chan, Shaffer dan Snape (2004) yang mana budaya organisasi menjadi pembolehubah penyederhana di antara hubungan amalan sumber manusia prestasi tinggi (*High Performance Human Resource Practices*) dengan prestasi perniagaan. Manakala Yiing dan Kamarul Zaman (2009) melihat kesan penyederhana budaya organisasi terhadap hubungan antara tingkah laku kepimpinan dan komitmen organisasi dan juga antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja dan prestasi. Kajian yang dilakukan oleh Erkutlu (2011) pula melihat kesan budaya organisasi sebagai penyederhana hubungan keadilan organisasi dan kelakuan kewarganegaraan organisasi. Ng dan Kee (2013) telah mencadangkan agar kajian dilakukan untuk melihat peranan budaya organisasi sebagai penyederhana hubungan antara kompetensi keusahawanan dan prestasi perniagaan di Malaysia memandangkan rakyat Malaysia terdiri daripada pelbagai kaum.

Oleh itu, berdasarkan literatur yang sedia ada, kajian ini menganggap bahawa budaya organisasi bertindak sebagai penyederhana hubungan di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS. Hasil dari perbincangan di atas, hipotesis berikut dibangunkan mengenai peranan penyederhana budaya organisasi:

H_{2A}: Budaya organisasi menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi peluang dan prestasi PKS.

H_{2B}: Budaya organisasi menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi hubungan dan prestasi PKS.

H_{2C}: Budaya organisasi menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi konseptual dan prestasi PKS.

H_{2D}: Budaya organisasi menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi organisasi dan prestasi PKS.

H_{2E}: Budaya organisasi menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi strategik dan prestasi PKS.

H_{2F}: Budaya organisasi menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi komitmen dan prestasi PKS.

3.8.3 Keupayaan Dinamik Sebagai Pembolehubah Pengantara Di Antara Kompetensi Keusahawanan dan Prestasi PKS

Dalam era pasaran globalisasi dan pengantarabangsaan, hanya perniagaan yang mempunyai keupayaan untuk mencipta dan mengekalkan kelebihan daya saing dalam persekitaran tidak menentu yang akan dapat bertahan iaitu perniagaan-perniagaan yang mengeksploitasi keupayaan dinamik mereka dengan baik (Chirico & Nordqvist, 2010; Gathungu & Mwangi, 2012). Kegawatan ekonomi bukan sahaja menjejaskan sumber perniagaan, tetapi ia juga secara dramatik mengubah konteks organisasi di mana syarikat menggunakan perancangan strategik yang berbeza

sebagai tindak balas kepada perubahan dalam keadaan ekonomi semasa (D. Li & Liu, 2014; Panwar, Nybakk, Pinkse, & Hansen, 2015).

Di negara-negara membangun, manfaat keupayaan dinamik mungkin lebih tinggi kerana kekurangan penggunaan mereka dan juga penyebarannya agak perlahan (Fainshmidt et al., 2016). Oleh itu, faedah prestasi yang lebih akan dinikmati oleh syarikat-syarikat yang melakukan pelaburan dalam keupayaan dinamik (Malik, 2008). Menurut Fang dan Zou (2009), pembangunan keupayaan dinamik khususnya di negara-negara membangun amat relevan untuk menjelaskan kelebihan daya saing atau prestasi perniagaan cemerlang.

Dapatan dari kajian Woldesenbet et al. (2011) menunjukkan ciri-ciri yang terdapat dalam kompetensi keusahawanan seperti mencari peluang, hubungan dan motivasi dengan keupayaan dinamik saling berkait antara satu lain. Tambah Woldesenbet et al. (2011) lagi, membezakan usahawan yang berjaya adalah kemampuan mereka untuk mengenal pasti peluang dengan mengerakkan pelbagai keupayaan dinamik dan dengan menilai dinamik pasaran produk dan persaingan.

Grimaldi et al. (2013) berpendapat bahawa PKS perlu menggunakan keupayaan dinamik yang dianggap amat penting dalam menyokong proses organisasi dan strategik untuk membolehkan organisasi untuk beroperasi secara berkesan dalam persekitaran yang turbulen dan cepat berubah. Kenyataan ini disokong oleh Jiang dan Kortmann (2014) berpendapat bahawa keupayaan dinamik adalah sumber strategik, atau teras bagi perniagaan yang bersaing dalam pasaran yang turbulen.

Menurut Lin dan Wu (2014) pula, keupayaan dinamik menjadi pengubah untuk menukarkan sumber kepada prestasi perniagaan yang lebih baik. Ia berdasarkan dapatan oleh Wu (2007) yang membuktikan yang keupayaan dinamik adalah signifikan dalam mengubah sumber keusahawanan kepada prestasi perniagaan, dan menjadi pembolehubah pengantara antara sumber keusahawanan dan prestasi perniagaan. Tanpa keupayaan dinamik untuk menukar sumber kepada satu kelebihan, sumber keusahawanan tidak dapat diterjemahkan kepada prestasi (Zollo & Winter, 2002; Zott, 2003).

Seterusnya bagi Zollo dan Winter (2002), proses-proses pembelajaran bertanggungjawab bagi evolusi dalam aktiviti organisasi iaitu fungsi operasi perniagaan yang dirujuk sebagai rutin operasi dan pengubahsuaian rutin operasi yang dikenal pasti sebagai konsep keupayaan dinamik. Beberapa kajian telah dijalankan membabitkan keupayaan dinamik dan pengurusan strategik yang merupakan salah satu elemen di dalam kompetensi keusahawanan (Teece et al., 1997).

Ambrosini dan Bowman (2009) telah mencadangkan sarjana untuk melihat keupayaan dinamik dengan mengintegrasikan perspektif ke bidang pelengkap lain seperti inovasi, pengurusan pengetahuan, perubahan dan pembangunan organisasi dan pembelajaran organisasi. Kenyataan tersebut selaras dengan dapatan Woldesenbet et al. (2011) yang mendapati pengurusan operasi dan manusia adalah berkait rapat dengan keupayaan dinamik.

Terdapat perdebatan yang ketara mengenai kesan dari keupayaan dinamik, terutamanya berkaitan dengan kelebihan pasaran dan prestasi perniagaan (Easterby-Smith et al., 2009). Eisenhardt dan Martin (2000) berpendapat bahawa keupayaan dinamik tidak boleh menjadi punca kepada kelebihan daya saing ataupun menjadikan prestasi perniagaan cemerlang.

Hasil kajian Protogerou et al. (2012), mendapati keupayaan dinamik mempengaruhi keupayaan operasi, yang mempunyai kesan yang signifikan ke atas prestasi syarikat. Manakala, dapatan kajian oleh Hang, Baizhou, Tao dan Jianxin (2014) menunjukkan keupayaan dinamik memainkan kesan positif ke atas prestasi bukan kewangan dan prestasi kewangan syarikat. Dapatan kajian ini adalah sejajar dengan pandangan Fainshmidt et al. (2016) bahawa keupayaan dinamik memberi kesan yang positif ke atas prestasi organisasi.

Beberapa kajian telah menggunakan keupayaan dinamik sebagai pembolehubah pengantara (L.-Y. Wu, 2007; Jiang & Kortmann, 2014; Aminu & Mahmood, 2015; Miranda, 2016). Di dalam kajian yang dijalankan oleh Wu (2007), keupayaan dinamik bertindak sebagai pengantara hubungan di antara sumber keusahawanan dan prestasi syarikat baharu di Taiwan. Keupayaan dinamik dijadikan sebagai pengantara di antara orientasi keusahawanan dan integrasi proses pelanggan (Jiang & Kortmann, 2014). Sementara itu, Aminu dan Mahmood (2015) telah mengkaji peranan keupayaan dinamik sebagai pengantara hubungan di antara dimensi-dimensi pengetahuan organisasi, modal intelektual, orientasi keusahawanan dan prestasi PKS di Nigeria. Manakala, dalam kajian oleh Miranda (2016), keupayaan dinamik telah

menjadi pengantara hubungan di antara sumber, budaya organisasi dan hubungan luar terhadap prestasi PKS Puerto Rico dalam industri penjagaan kesihatan.

Berdasarkan huraian di atas maka dapatlah dibina hipotesis yang mengaitkan pengaruh pengantara keupayaan dinamik terhadap perhubungan di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS seperti berikut:

H_{3A}: Keupayaan dinamik menjadi pengantara perhubungan di antara kompetensi peluang dan prestasi PKS.

H_{3B}: Keupayaan dinamik menjadi pengantara perhubungan di antara kompetensi hubungan dan prestasi PKS.

H_{3C}: Keupayaan dinamik menjadi pengantara perhubungan di antara kompetensi konseptual dan prestasi PKS.

H_{3D}: Keupayaan dinamik menjadi pengantara perhubungan di antara kompetensi organisasi dan prestasi PKS.

H_{3E}: Keupayaan dinamik menjadi pengantara perhubungan di antara kompetensi strategik dan prestasi PKS.

H_{3F}: Keupayaan dinamik menjadi pengantara perhubungan di antara kompetensi komitmen dan prestasi PKS.

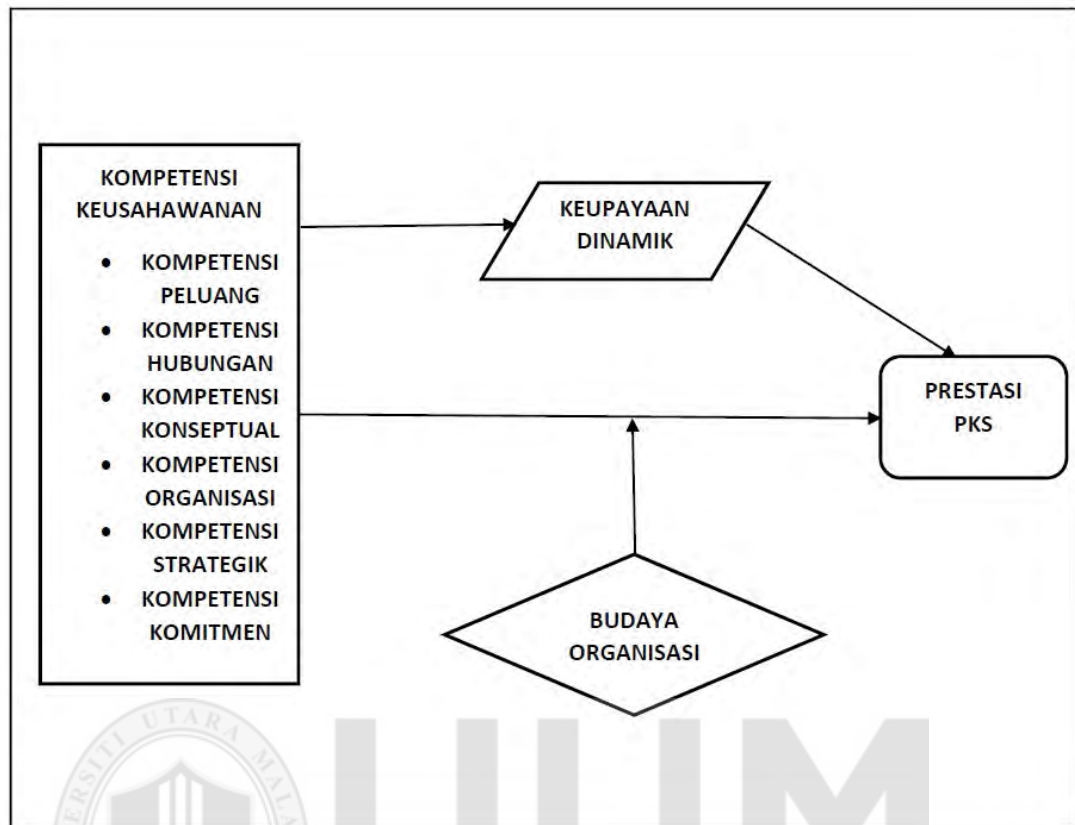
3.9 Kerangka Konseptual Kajian

Salah satu teori yang paling popular, teori RBV digunakan dalam menjelaskan prestasi perniagaan-perniagaan (Barney, 1991; Newbert, 2007).

Oleh itu, kajian ini menyimpulkan pada RBV, kontingensi, serta DCV untuk menguji hubungan hipotesis yang telah dibangunkan berdasarkan persoalan kajian yang dinyatakan di atas. Rajah 3.1 mewakili hubungan tersebut. Secara khusus, seperti yang ditunjukkan dalam rajah ini, kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan empirikal antara dimensi kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS melalui penyederhanaan budaya organisasi dan pengantaraan keupayaan dinamik yang disokong oleh teori RBV, kontingensi dan DCV.



UUM
Universiti Utara Malaysia



Rajah 3.1
Kerangka Konseptual Kajian

3.10 Ringkasan Bab

Berdasarkan sorotan literatur secara komprehensif berkenaan dengan kompetensi keusahawanan, budaya organisasi, keupayaan dinamik serta hubungan dengan prestasi perniagaan, satu kerangka kajian dibangunkan. Perbincangan dalam bab ini menunjukkan kajian rapi tentang hubungan keempat-empat pembolehubah adalah perlu. Di dalam bab 4 akan dibincangkan metodologi, pendekatan kaedah kuantitatif, reka bentuk kajian, populasi responden, sampel, prosedur mengutip data, instrumen

kajian, unidimensi dan multidimensi, pengukuran pembolehubah-pembolehubah, analisis kesahan dan kebolehpercayaan dan kajian rintis.



BAB 4

METODOLOGI KAJIAN

4.1 Pengenalan

Tujuan kajian ini adalah untuk melihat perhubungan di antara pembolehubah bebas iaitu kompetensi keusahawanan dengan pembolehubah bersandar iaitu prestasi PKS. Selain daripada itu, kajian ini juga melihat kesan pengaruh pembolehubah penyederhana budaya organisasi dan pembolehubah pengantara keupayaan dinamik ke atas hubungan di antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS.

Bab ini menjelaskan kaedah penyelidikan yang digunakan untuk meneroka kesan-kesan pembolehubah penyederhana budaya organisasi dan pembolehubah pengantara keupayaan dinamik ke atas hubungan di antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS di Malaysia. Antara topik-topik yang akan dibincangkan ialah pendekatan kaedah kuantitatif, reka bentuk kajian, responden, prosedur mengutip data, instrumen kajian, pengukuran pembolehubah-pembolehubah, analisis kesahan dan kebolehpercayaan, kajian rintis dan analisis data.

4.2 Reka Bentuk Kajian

Bahagian ini membincangkan secara ringkas rangka kerja bagi memungut dan mengumpul data yang berkaitan untuk ujian hipotesis. Kaedah yang dipilih dalam kajian ini secara umumnya adalah pendekatan kuantitatif. Objektif utama kajian ini

adalah untuk mengkaji hubungan antara kompetensi keusahawanan, budaya organisasi, keupayaan dinamik dan prestasi perniagaan PKS. Oleh yang demikian, memilih reka bentuk kajian yang sesuai adalah amat penting untuk kejayaan penyelidikan dan keputusan yang dibuat peringkat ini akan menentukan kualiti hasil penyelidikan tersebut (Borden & Abbott, 2011).

4.2.1 Pendekatan Kaedah Kuantitatif

Menurut Creswell (2009, 2014), terdapat tiga jenis reka bentuk penyelidikan yang boleh digunakan untuk menjalankan kajian iaitu kuantitatif, kualitatif atau kaedah triangulasi. Kajian kuantitatif melihat realiti sebagai tunggal dan ketara, di mana yang mengetahui dan yang diketahui dianggap sebagai agak berasingan dan tidak bersandar manakala kajian kualitatif melihat pandangan realiti sebagai berbilang, fenomena sosial dan psikologi, di mana yang mengetahui dan yang diketahui adalah berkait berkaitan antara satu sama lain (Gelo, Braakmann, & Benetka, 2008).

Analisis kualitatif tidak berstruktur dan lebih bersifat penerokaan yang hanya melibatkan sebilangan kecil responden (sampel) (Sekaran, 2000) dan responden membekalkan maklumat mengenai pandangan, perasaan dan pemikiran mereka, dan penyelidik akan membuat tafsiran makna berdasarkan maklumat yang diperoleh daripada responden kajian (Creswell, 2009). Analisis kuantitatif pula, membolehkan data dianalisis dan seterusnya mengenal pasti sejauh mana suatu fenomena (dalam bentuk angka) adalah tepat dan boleh dipercayai secara statistik (Zikmund, Babin, Carr, & Mitch, 2009). Sekaran dan Bougie (2013) dan Creswell (2009) berpendapat

bahawa analisis kuantitatif adalah lebih sesuai untuk kajian yang bertujuan mengenal pasti hubungan atau perbezaan antara dua atau lebih pembolehubah.

Oleh itu, kaedah analisis kuantitatif adalah lebih sesuai untuk kajian ini kerana objektif utama kajian ini adalah untuk menguji hubungan antara empat konstruk iaitu kompetensi keusahawanan, budaya organisasi, keupayaan dinamik dan prestasi perniagaan yang memerlukan pengujian secara statistik. Pengkaji memilih kaedah kuantitatif bukannya kualitatif untuk mencapai matlamat yang selari dengan kajian-kajian sebelum ini oleh Nakhata (2007), X. Li (2009), Azizi (2009), Ahmad, Halim, et al. (2010), Ahmad, Wilson, et al. (2011a), Lans et al. (2011), Thongpoon et al. (2012), Krishnan (2013), Wickramaratne et al. (2014), Lopa dan Bose (2015) dan Rahman et al. (2016).

4.2.2 Kaedah Tinjauan

Menurut Davis (1996), pendekatan yang paling banyak digunakan dalam penyelidikan berkaitan perniagaan adalah kajian tinjauan kerana ia merupakan kaedah yang terbaik untuk kajian yang melibatkan populasi yang besar dan pada kos yang agak rendah. Tambah Bakar dan Ahmad (2010), meskipun kaedah tinjauan biasanya menghasilkan kadar maklum balas yang lebih rendah, tetapi ia membolehkan seseorang individu untuk menggunakan masa yang mereka ada untuk menjawab kaji selidik itu tanpa sebarang tekanan luar.

Kadar pulangan soal selidik di kalangan PKS di Malaysia yang diperoleh oleh Ramayah, Yan dan Mohamed (2005) dan Chelliah, Mohamed dan Yusliza (2010) adalah 26.7% dan 25.7%. Manakala June dan Rosli (2011) dan Bakar dan Ahmad (2010) berpendapat bahawa kadar pulangan soal selidik melalui pos adalah di antara 20 dan 22 peratus.

Untuk menjalankan kajian ini, data primer yang diperlukan yang diperoleh melalui soal selidik yang terdiri daripada pelbagai skala mengukur kompetensi keusahawanan, budaya organisasi, keupayaan dinamik dan prestasi perniagaan PKS. Maklumat demografi dan syarikat daripada responden juga dimasukkan. Semua soal selidik kajian diagihkan dan dipulangkan melalui pos.

4.3 Responden

Pada asasnya, dua proses yang diperlukan untuk mengenal pasti responden untuk penyelidikan ini, iaitu pemilihan populasi di wilayah atau kawasan serta memilih sampel. Penerangan berkaitan dengan pemilihan populasi dan sampel dalam kajian adalah seperti berikut:

4.3.1 Populasi

Unit analisis bagi kajian ini adalah perniagaan/syarikat PKS di Malaysia yang diwakili oleh pemilik atau pengurus. Stokes dan Blackburn (2002) mencadangkan bahawa memberi tumpuan kepada pemilik perniagaan sebagai unit analisis akan

meningkatkan pemahaman tentang pengalaman usahawan dalam menguruskan perniagaan. Tambah lagi, pemilik atau pengurus merupakan orang yang paling mengetahui untuk menyediakan maklumat berkenaan PKS tersebut (Dess et al., 1997; Lumpkin & Dess, 2001; Chelliah et al., 2010; Amin, Ramayah, Aldakhil, & Kaswuri, 2016). Menurut Junaidah (2007), mengkaji pemilik perniagaan sendiri adalah penting kerana pemilik perniagaan merupakan pembuat keputusan yang prihatin terhadap kelangsungan hidup dan perkembangan perniagaan-perniagaan mereka. Dalam kajian berkaitan keusahawanan, kualiti pengurus/pemilik telah lama menjadi tumpuan para sarjana/pengkaji (Ong et al., 2010). Beberapa kajian lepas yang terhadap PKS di Malaysia yang telah memilih pemilik atau pengurus PKS sebagai responden (J. Hashim, 2007; Azizi, 2009; Ahmad, Ramayah, et al., 2010; T. C. Lee et al., 2010; S. A. Aziz & Mahmood, 2011).

Populasi untuk kajian ini merangkumi seluruh Malaysia dan melibatkan PKS di semua sektor. Untuk mendapatkan populasi kajian, senarai PKS yang terdapat di pangkalan data SME Corp. digunakan. PKS terbahagi kepada 5 sektor iaitu perkhidmatan yang membentuk kategori terbesar dengan 90.05% manakala sektor pembuatan (5.8%), pembinaan (2.99%), pertanian (1.04%) dan perlombongan dan pengkuarian (0.05%). Berdasarkan data yang dari SME Corp, terdapat sebanyak 58,705 PKS di Malaysia yang telah dikenal pasti untuk kajian ini. Dalam kajian-kajian sebelum ini, ramai pengkaji yang telah menggunakan data yang terdapat di SME Corp (Bakar & Ahmad, 2010; Ahmad, Wilson, et al., 2011b; Vinayan, Jayashree, & Marthandan, 2012). Adalah perkara biasa untuk melihat kebanyakan kajian lepas mengenai PKS di Malaysia telah memberi tumpuan kepada sama ada

sektor pembuatan, sektor perkhidmatan atau keseluruhan sektor (Azizi, 2009; Ahmad, Ramayah, et al., 2010; June & Rosli, 2011; S. A. Aziz & Mahmood, 2011; Moorthy et al., 2012).

Walaupun bagaimanapun, penekanan kajian ini diberikan kepada mereka yang mempunyai pengalaman perniagaan sekurang-kurangnya tiga tahun kerana pengalaman perniagaan tiga tahun cukup untuk menilai seorang usahawan (A. C. Cooper & Artz, 1995; Fuad & Bohari, 2011; S. A. Aziz & Mahmood, 2011; Abdul Manaf et al., 2012).

4.3.2 Sampel

Sampel yang baik adalah sampel yang mewakili ciri-ciri populasi tersebut. Ia dilakukan dengan memilih beberapa elemen di dalam populasi tersebut untuk membuat kesimpulan tentang keseluruhan populasi itu (D. R. Cooper & Schindler, 2013). Dalam beberapa kes, ia akan menjadi mustahil untuk menggunakan seluruh populasi untuk mendapat informasi/pengetahuan atau untuk menguji sesuatu (Sekaran, 2005), walaupun ia mungkin boleh dilakukan, namun ia adalah terlalu tinggi dari segi masa, kos dan sumber manusia (Sekaran & Bougie, 2009). Persampelan kajian adalah perlu dilakukan kerana kos yang murah, hasil kajian yang lebih tepat, kutipan data yang lebih cepat dan adanya elemen-elemen populasi (D. R. Cooper & Schindler, 2013).

Seperti yang dicadangkan oleh Sekaran dan Bougie (2010), berdasarkan jadual oleh Krejcie dan Morgan (1970), rangka sampel yang terdiri daripada 382 usahawan PKS telah dipilih dari populasi kajian sebanyak 58,705 PKS. Mengikut amalan biasa (*rule of thumb*) Roscoe (1975) mencadangkan kaedah-kaedah berikut untuk menentukan saiz sampel.

1. Saiz sampel yang lebih besar daripada 30 dan kurang dari 500 adalah sesuai bagi kebanyakan penyelidikan.
2. Jika sampel akan dipecahkan kepada sub-sampel (contohnya seperti lelaki / perempuan, muda/tua dan sebagainya), saiz sampel minimum 30 bagi setiap kategori adalah diperlukan.
3. Dalam penyelidikan multivariat (termasuk analisis regresi berganda), saiz sampel yang perlu hendaklah berkali ganda (sebaik-baiknya sepuluh kali atau lebih) daripada bilangan pembolehubah dalam kajian ini.
4. Bagi penyelidikan eksperimen yang ringkas, dengan kawalan eksperimen yang ketat (pemadanan pasangan dipadankan dan sebagainya), penyelidikan boleh berjaya dengan sampel yang kecil iaitu dalam saiz antara 10 hingga 20.

Hair et al. (2006) mengesahkan bahawa penyelidik secara amnya akan memilih saiz sampel sebanyak 100 atau lebih besar untuk menganalisis faktor. Secara umumnya, jumlah sampel minimum adalah sekurang-kurangnya lima kali ganda dari

pembolehubah yang akan dianalisis dan saiz sampel yang lebih efektif ialah yang mempunyai nisbah 10:1 (Joseph F Hair et al., 2006).

Sebaliknya, Sekaran dan Bougie (2010) menegaskan bahawa faktor-faktor yang mempengaruhi saiz sampel adalah objektif kajian, sejauh mana ketepatan yang dikehendaki, risiko yang boleh diterima dalam meramalkan tahap ketepatan (tahap keyakinan), jumlah variabiliti populasi tersebut, kekangan kos dan masa, dan dalam beberapa kes, saiz populasi tersebut.

Kajian-kajian lepas di kalangan PKS menunjukkan bahawa kadar respons soal selidik adalah rendah iaitu di antara 20 dan 22 peratus (Bakar & Ahmad, 2010; Chelliah et al., 2010). Ia selaras dengan dapatan kajian oleh Aziz dan Mahmood (2011) dan menunjukkan bahawa kadar respons soal selidik melalui pos di Malaysia juga didapati di antara 20 hingga 25 peratus.

Berdasarkan kadar respons di atas, dapat disimpulkan bahawa hanya 20 peratus daripada saiz sampel dari jumlah populasi yang memberi respons terhadap kajian. Dengan itu, anggaran parameter yang tepat dengan pengembalian 60 peratus atau lebih masih menjadi kebimbangan dan saiz sampel harus disesuaikan untuk kecenderungan tidak menjawab (J. E. Bartlett, Kotrlik, & Higgins, 2001; Sivo, Saunders, Chang, & Jiang, 2006). Oleh itu, berdasarkan kajian terdahulu, untuk mencapai kadar yang dianjurkan lebih daripada atau sama dengan 60 peratus, saiz sampel perlu tiga kali ganda. Oleh itu, sebanyak 1,000 PKS telah dipilih dari senarai 58,705 PKS yang terdapat di SME Corp. Kaedah menghantar soal selidik sebanyak

1,000 set ini juga dilakukan oleh Chang dan Hughes (2012) bagi kajian PKS di Scotland dan telah mendapat kadar respons 24.3% manakala Aziz dan Mahmood (2011) mendapat kadar respons 20.2% bagi kajian PKS di Malaysia.

Kaedah pensampelan yang dicadangkan dalam kajian ini adalah persampelan strata dan sistematik. Menurut Sekaran dan Bougie (2010), persampelan rawak berstrata ini membayangkan satu proses pengasingan yang diikuti dengan memilih subjek daripada setiap strata yang dikenal pasti. Stratifikasi adalah kaedah yang berkesan untuk persampelan kerana ia memberi lebih banyak maklumat mengenai saiz sampel dan memastikan keseragaman dengan setiap strata (Sekaran & Bougie, 2009). Tambah Amizawati (2011) pula, tujuan utama kaedah ini adalah untuk mengurangkan kebolehubahan di antara sampel dengan mewujudkan strata seragam. Jadual 4.1 menunjukkan kadar soal selidik yang perlu dihantar mengikut negeri.

Setelah selesai proses strata, kaedah persampelan sistematik dijalankan di mana sampel dipilih dengan memilih titik permulaan rawak dan kemudian memilih setiap *i* elemen berturut-turut dari rangka persampelan (Malhotra & Birks, 2007). Untuk kajian ini, penyelidik mahukan 1,000 sampel daripada populasi 58,705 PKS, maka penyelidik bermula dari setiap PKS yang ke 5 secara rawak. Selepas itu, diikuti nombor 5, 10, 15, 20 dan sebagainya sehingga sampel 1,000 PKS lengkap. Kaedah yang sama telah digunakan oleh Aziz (2010) untuk mengira jumlah soal selidik yang perlu dihantar bagi sektor perkilangan PKS di Malaysia. Lee et al. (2010) juga memilih 1,000 responden untuk kajian PKS di Malaysia.

Jadual 4.1
Persampelan Rawak Berstrata Perkadaran

	Saiz Populasi		Bilangan Soal Selidik yang Diedarkan
	Jumlah PKS	Peratusan	Jumlah PKS
Johor	60,618	10.43	104
Kedah	33,123	5.70	57
Kelantan	35,372	6.09	61
Melaka	19,694	3.39	34
Negeri Sembilan	21,633	3.72	37
Pahang	26,815	4.62	46
Perak	53,322	9.18	92
Perlis	4,484	0.77	8
Pulau Pinang	36,899	6.35	64
Sabah	37,612	6.47	65
Sarawak	40,608	6.99	70
Selangor	110,714	19.06	191
Terengganu	19,882	3.42	34
W.P. Kuala Lumpur	78,085	13.44	135
W.P. Labuan	1761	0.30	1
W.P. Putrajaya	363	0.06	1
Jumlah	580,985	100.00	1,000

4.3.3 Prosedur Mengutip Data

Soal selidik digunakan sebagai instrumen untuk mengumpul data. Soal selidik kajian telah dihantar kepada responden melalui pos. Pihak pengurusan PKS itu, misalnya pemilik atau pengurus perlu menjawab soal selidik itu sendiri. Soal selidik disediakan dalam dwibahasa iaitu Bahasa Melayu dan Bahasa Inggeris. Ia bertujuan untuk menggalakkan penyertaan responden dan untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Setiap responden telah diberikan masa selama empat minggu untuk melengkapkan dan mengembalikan borang soal selidik melalui kiriman pos dengan menggunakan

sampul surat bersetem yang dibekalkan. Seperti yang dicadangkan oleh Dillman (2007) untuk meningkatkan kadar respons ialah menghantar poskad peringatan empat minggu selepas soal selidik diposkan kepada responden. Ini adalah untuk memberi masa yang mencukupi bagi responden untuk melengkapkan soal selidik dan menghantar kembali soal selidik mel kepada pengkaji (J. V Gallagher, 1990). Penggunaan poskad peringatan pada peringkat ini agak berkesan untuk meningkatkan kadar respons (Brennan, 1992; Larson & Poist, 2004).

Kajian ini telah menggunakan insentif wang sebagai sumbangan kepada badan kebajikan atau rumah anak yatim dan surat susulan untuk meningkatkan kadar respons. Berhubung dengan insentif wang, hadiah atau sumbangan kepada badan amal memberi kesan positif ke atas kadar respons (Faria & Dickinson, 1992; Dillman, 2007). Oleh itu, RM2.00 telah didermakan kepada Rumah Hembusan Kasih, sebuah pusat anak yatim di Kangar, Perlis, sebagai tanda penghargaan untuk setiap soal selidik yang dijawab oleh responden.

Skala Likert tujuh mata digunakan dalam kajian ini dan menurut Sekaran dan Bougie (2009), skala Likert adalah pendekatan sumatif yang digunakan secara meluas dan ia boleh mengira skor keseluruhan untuk setiap responden dengan menjumlahkan seluruh item.

Dalam kajian ini, kompetensi keusahawanan menjadi pembolehubah bebas, prestasi perniagaan menjadi pembolehubah bersandar, budaya organisasi menjadi

pembolehubah penyederhana dan keupayaan dinamik bertindak sebagai pembolehubah pengantara.

4.4 Instrumen Kajian

Soal selidik ini juga dibahagikan kepada enam bahagian utama; iaitu bahagian A, B, C, D, E dan F. Bahagian A bermula dengan maklumat demografi responden seperti umur, umur semasa memiliki/mengurus perniagaan, jantina, status perkahwinan, lokasi, bangsa, tahap pendidikan, jumlah tahun pengalaman dan jumlah tahun pengalaman dengan syarikat sekarang. Bahagian B mengandungi maklumat syarikat responden seperti kaedah memiliki syarikat, umur syarikat, struktur pemilikan syarikat, penglibatan responden dalam syarikat, bilangan pekerja syarikat responden. Bahagian C pula berkenaan soalan-soalan kompetensi keusahawanan. Soalan-soalan berkaitan budaya organisasi dan keupayaan dinamik pula dalam bahagian D dan E. Bagi prestasi perniagaan pula di bahagian F seperti yang terdapat di Jadual 4.2.

Jadual 4.2
Bahagian Soal Selidik

Bahagian	Pembolehubah
A	Maklumat Demografi
B	Maklumat Syarikat
C	Kompetensi Keusahawanan
D	Budaya Organisasi
E	Keupayaan Dinamik
F	Prestasi Perniagaan

4.5 Unidimensi dan Multidimensi

Kajian ini menggunakan kaedah multidimensi untuk mengukur untuk mengukur pembolehubah bebas kompetensi keusahawanan dan menggunakan kaedah unidimensi untuk pembolehubah penyederhana (budaya organisasi), pembolehubah pengantara (keupayaan dinamik) dan pembolehubah bersandar (prestasi perniagaan).

Menurut Hair, Black, Anderson dan Babin (2010), ukuran unidimensi adalah suatu set pengukuran pembolehubah yang hanya mempunyai satu konstruk. Di samping itu, unidimensi menjadi penting apabila lebih daripada dua konstruk yang terlibat. Dalam keadaan seperti itu, setiap pembolehubah yang diukur telah dihipotesiskan untuk dikaitkan dengan hanya satu konstruk.

Sementara itu, berdasarkan Law, Wong dan Mobley (1998), konstruk merupakan multidimensi apabila ia merujuk kepada beberapa dimensi yang berbeza tetapi berkaitan dianggap sebagai satu konsep teori tunggal dan wujud dalam domain multidimensi.

4.6 Pengukuran Pembolehubah-Pembolehubah

Jumlah keseluruhan item ialah seratus tiga item (rujuk Jadual 4.3). Pembolehubah bebas kompetensi keusahawanan diukur dengan skala multidimensi manakala pembolehubah bersandar prestasi perniagaan, pembolehubah penyederhana budaya

organisasi dan pembolehubah pengantara keupayaan dinamik diukur dengan skala unidimensi.

Jadual 4.3
Format Soal Selidik

Seksyen	Pembolehubah dan jumlah dimensi	Jumlah soalan
A	Maklumat demografi	9
B	Maklumat syarikat	6
C	Kompetensi keusahawanan	40
D	Budaya organisasi	24
E	Keupayaan dinamik	15
F	Prestasi perniagaan	9
Jumlah soalan		103

4.6.1 Ukuran Pembolehubah Bebas Kompetensi Keusahawanan

Skala pengukuran untuk kompetensi keusahawanan, responden diminta untuk menjawab mengikut sejauh mana mereka bersetuju kepada setiap kenyataan dengan menggunakan format skala Likert tujuh mata (1=sangat tidak penting, 7=sangat penting).

Instrumen untuk mengukur kompetensi keusahawanan ini diambil dari hasil soal selidik oleh Man dan Lau (2000). Instrumen untuk mengukur kompetensi keusahawanan ini telah dibangunkan menggunakan item-item daripada kajian kompetensi keusahawanan dan pengurusan oleh Chandler dan Jansen (1992) (kompetensi peluang, organisasi dan komitmen), Roemer (1996) (kompetensi

hubungan), Quinn, Faerman, Thompson dan McGrath (1990) (kompetensi konseptual), Learning Skills Profile (1993) (kompetensi strategik) dan Leadership Competency Inventory, (1996) (kompetensi strategik). Dalam kajian ini, kompetensi keusahawanan diukur secara multidimensi untuk mengenal pasti kompetensi yang diperlukan oleh usahawan untuk berjaya. Item-item yang digunakan bagi mengukur kompetensi keusahawanan seperti di dalam Jadual 4.4. Instrumen ini juga telah digunakan oleh pengkaji-pengkaji di Malaysia oleh Azizi, (2009), Ahmad, Halim, et al. (2010) dan Ahmad, Wilson, et al. (2011a), di Belanda oleh Lans et al. (2011), di Singapura oleh X. Li (2009), di Sri Lanka oleh Wickramaratne et al. (2014), di India oleh Krishnan (2013), di Bangladesh oleh Lopa dan Bose (2015) dan Rahman et al. (2016) dan di Thailand oleh Nakhata (2007) dan Thongpoo et al. (2012).

Jadual 4.4
Item bagi Ukuran Kompetensi Keusahawanan

Kompetensi Peluang

1. Mengetahui pasti produk dan perkhidmatan yang dikehendaki oleh pelanggan
2. Menjangkakan keperluan pelanggan yang belum dipenuhi
3. Aktif dalam mencari produk atau perkhidmatan yang memberikan faedah sebenar kepada pelanggan
4. Merebut peluang perniagaan yang berkualiti tinggi

Kompetensi Hubungan

1. Mewujudkan hubungan jangka panjang yang baik dengan pelbagai pihak
2. Kemampuan berunding dengan pihak lain
3. Berinteraksi dengan pelbagai pihak
4. Mengekalkan rangkaian hubungan dengan pelbagai pihak
5. Mampu memahami apa yang dimaksudkan oleh orang lain melalui perkataan dan perbuatan mereka
6. Komunikasi yang berkesan dengan pihak lain

Kompetensi Konseptual

1. Menyedari implikasi sesuatu idea, isu dan pemerhatian dalam konteks alternatif
 2. Menghubung kaitkan idea, isu dan hasil pemerhatian dalam konteks perniagaan
 3. Mengambil risiko yang berpatutan dalam perniagaan
-

Jadual 4.4 (Sambungan)

4. Mengawasi pencapaian syarikat terutama bagi tugas yang berisiko
5. Melihat ke dalam sesuatu masalah dari pelbagai sudut
6. Kemampuan menengahkan idea-idea baharu
7. Melihat sesuatu masalah sebagai satu bentuk peluang
Kompetensi Organisasi
1. Merangka operasi perniagaan
2. Merancang pengurusan sumber-sumber penting dalam perniagaan
3. Memastikan kelancaran perjalanan organisasi
4. Mengagihkan sumber-sumber penting dalam syarikat
5. Kebolehan mengkoordinasi dan mengatur aktiviti perniagaan
6. Menyelia pekerja bawahan
7. Memimpin kakitangan bawahan
8. Mengatur dan mengurus aktiviti pekerja
9. Memotivasikan pekerja di dalam syarikat
10. Membahagi tugas secara efektif
Kompetensi Strategik
1. Mengetahui pasti isu-isu jangka panjang, masalah atau peluang
2. Peka terhadap hala tuju industri yang diceburi dan bagaimana perubahan boleh mempengaruhi perniagaan
3. Mengutamakan tugas penting yang selari dengan matlamat syarikat
4. Mengubahsuai perniagaan bagi mencapai matlamat jangka panjang
5. Menyelaraskan tindakan dengan matlamat strategik
6. Mengkaji dan mengaitkan matlamat jangka pendek dan matlamat jangka panjang
7. Memantau tahap pencapaian syarikat bagi mencapai matlamat strategik
8. Menilai sesuatu keputusan berdasarkan kepada matlamat strategik
9. Menentukan tindakan strategik dengan mengimbangi kos dan faedah
Kompetensi Komitmen
1. Berdedikasi dalam memastikan perniagaan berjalan lancar
2. Berusaha bagi memastikan perniagaan tidak gagal
3. Mempunyai kekuatan dalaman yang tinggi untuk berjaya
4. Memberikan komitmen terhadap matlamat jangka panjang

4.6.2 Ukuran Pembolehkan Penyederhana Budaya Organisasi

Skala pengukuran untuk budaya organisasi, responden diminta untuk menjawab mengikut sejauh mana mereka bersetuju kepada setiap kenyataan dengan menggunakan format skala Likert tujuh mata (1=sangat tidak bersetuju, 7=sangat setuju).

Untuk kajian ini, instrumen yang dari soal selidik oleh Wallach (1983) telah digunakan bagi pengukuran budaya organisasi. Dalam kajian Wallach (1983) telah menggunakan format skala Likert empat mata tetapi untuk kajian ini diubah kepada skala Likert tujuh mata. Item yang digunakan bagi mengukur budaya organisasi ditunjukkan dalam Jadual 4.5. Instrumen yang sama telah digunakan dalam beberapa kajian yang lepas oleh Lok dan Crawford (2004), Chow dan Liu (2007), Berson, Oreg dan Dvir (2008). Malah Yiing dan Kamarul Zaman (2009) juga telah menggunakan instrumen yang sama ketika menjalankan kajian di Malaysia.

Jadual 4.5

Item bagi Ukuran Budaya Organisasi

-
1. Berhierarki
 2. Berprosedur
 3. Berstruktur
 4. Perintah
 5. Aturan
 6. Mapan
 7. Berhati-hati
 8. Berorientasikan kuasa
 9. Mengambil risiko
 10. Berorientasikan pencapaian
 11. Kreatif
 12. Menekan
 13. Merangsang
 14. Mencabar
 15. Keusahawanan
 16. Daya usaha
 17. Kolaboratif
 18. Berorientasikan hubungan
 19. Mendorong
 20. Peramah
 21. Kebebasan sendiri
 22. Kesamarataan
 23. Keselamatan
 24. Kepercayaan
-

4.6.3 Ukuran Pembolehkan Pengantara Keupayaan Dinamik

Skala pengukuran untuk keupayaan dinamik, responden iaitu pemilik atau pengurus PKS diminta untuk menjawab mengikut sejauh mana mereka bersetuju kepada setiap kenyataan dengan menggunakan format skala Likert tujuh mata (1=sangat tidak bersetuju, 7=sangat setuju).

Instrumen untuk mengukur keupayaan dinamik ini diambil dari hasil soal selidik yang dilakukan oleh Li dan Liu (2014). Menurut Li dan Liu (2014), instrumen untuk mengukur keupayaan dinamik ini telah dibangunkan menggunakan item-item daripada pengkaji terdahulu. Untuk kapasiti membuat perancangan strategik, kajian ini menggunakan enam item mengikut skala sebelumnya (Neill et al., 2007); untuk kapasiti membuat keputusan tepat, kajian ini menggunakan empat item (Judge & Miller, 1991; Sharfman & Dean Jr, 1997); untuk kapasiti mengubah pelaksanaan, kajian ini menggunakan lima item mengikut pindaan skala semasa (Noble, 1999). Item yang digunakan bagi mengukur keupayaan dinamik seperti di dalam Jadual 4.6. Kajian yang dijalankan oleh Wohlgemuth dan Wenzel (2016) juga telah menggunakan instrumen yang sama.

Jadual 4.6

Item bagi Ukuran Keupayaan Dinamik

-
1. Kami menyedarinya perubahan persekitaran sebelum pesaing
 2. Kami sering mengadakan mesyuarat untuk membincangkan permintaan pasaran
 3. Kami boleh memahami sepenuhnya kesan persekitaran dalaman dan luaran
 4. Kami dapat merasai peluang yang berpotensi besar dan ancaman
 5. Kami mempunyai sistem pengurusan maklumat yang sempurna
-

Jadual 4.6 (Sambungan)

-
6. Kami mempunyai keupayaan pemerhatian dan penilaian yang baik
 7. Kami boleh berurusan dengan cepat dalam proses membuat keputusan yang strategik ketika konflik berlaku
 8. Dalam banyak keadaan kami boleh membuat keputusan yang tepat pada masanya untuk menangani masalah strategik
 9. Kami boleh memperbaiki dengan cepat terhadap pelanggan yang tidak berpuas hati
 10. Kami boleh menyusun semula sumber-sumber pada waktunya untuk menangani perubahan persekitaran
 11. Perubahan strategik kami, boleh dilakukan dengan efisien
 12. Kerjasama yang baik wujud di kalangan jabatan yang berbeza
 13. Staf kami membantu antara satu sama lain dalam pelaksanaan perubahan strategik
 14. Kami mempunyai sistem penganugerahan dan kawalan yang betul
 15. Kami boleh meningkatkan pelaksanaan perubahan strategik dengan efisien
-

4.6.4 Ukuran Pembolehubah Bersandar Prestasi PKS

Untuk mendapatkan keputusan yang terbaik dalam mengukur prestasi perniagaan, soal selidik oleh Gupta dan Govindarajan (1984) telah diadaptasi untuk mengukur prestasi perniagaan dalam kajian ini. Menurut Siti Nur 'Atikah dan Perera (2011), banyak kajian memilih penilaian prestasi perniagaan dalam bentuk subjektif berbanding penilaian objektif disebabkan kesukaran untuk mendapatkan data kewangan. Prestasi kewangan secara subjektif adalah sesuai apabila mengkaji perusahaan kecil dan sederhana (Dess & Robinson, 1984; Venkatraman & Ramanujam, 1987) dan ia menggambarkan definisi yang lebih luas terhadap prestasi syarikat (Wallace, Little, Hill, & Ridge, 2010). Ramai pengkaji telah menggunakan ukuran subjektif dalam kajian berkaitan prestasi PKS di Malaysia (S. A. Aziz & Mahmood, 2011; M. Rosli & Hanafi, 2013; R. A. Aziz et al., 2014).

Dengan menggunakan ukuran subjektif, pemilik atau pengurus PKS diminta untuk menilai prestasi perniagaan mereka dengan menggunakan skala Likert 7 mata (1=tersangat rendah, 7=tersangat tinggi). Item yang digunakan bagi mengukur prestasi perniagaan ditunjukkan dalam Jadual 4.7.

Jadual 4.7
Item bagi Ukuran Prestasi PKS

-
1. Aliran tunai
 2. Margin untung kasar
 3. Untung bersih dari operasi
 4. Pertumbuhan jualan
 5. Pulangan terhadap jualan
 6. pulangan terhadap pelaburan
 7. nisbah untung ke atas jualan
 8. pulangan terhadap ekuiti pemegang saham
 9. keupayaan membiayai perniagaan dari keuntungan
-

4.7 Analisis Kesahan dan Kebolehpercayaan

Analisis kebolehpercayaan dan analisis kesahan sesuatu kajian penting dan boleh memberi gambaran yang jelas tentang kajian dan menjaga data dari tercemar supaya keputusan kajian yang diperolehi memberikan gambaran kejadian sebenar (Sabitha, 2005). Ia selaras dengan pendapat oleh Rosseni et al. (2009) yang analisis kesahan dan kebolehpercayaan instrumen amat penting bagi mempertahankan kejituan soal selidik daripada terdedah kepada kecacatan.

4.7.1 Analisis Kesahan

Kesahan sesuatu instrumen merujuk kepada sejauh manakah sesuatu instrumen mengukur apa yang kita hendak ukur (Creswell, 2003; Joseph F Hair et al., 2009; Thi, 2010). Sementara itu, kebolehpercayaan instrumen sering dirujuk untuk menggambarkan kestabilan dan ketekalan dalaman satu konsep (Creswell, 2003, 2009; Sekaran & Bougie, 2009).

Tambah Sekaran dan Bougie (2010) lagi, kesahan juga bergantung kepada ukuran yang mengukur apa yang ia direka bentuk untuk mengukur dan bukan sesuatu yang berlainan. Dua jenis kesahan yang paling biasa digunakan dan diterima dalam penyelidikan perniagaan ialah kesahan kandungan atau zahir dan kesahan konstruk (Borden & Abbott, 2011).

Kesahan kandungan menilai sejauh manakah item-item yang lazimnya menjelaskan suatu konsep yang hendak diukur telah diambil kira (Thi, 2010). Kesahan ini juga dikenali sebagai kesahan zahir (Malhotra & Birks, 2007; Sekaran & Bougie, 2009). Kesahan zahir (*face validity*) menilai sama ada item-item yang terkandung dalam soal selidik ini adalah jelas dan difahami oleh responden dan kesahan ini dapat dinilai oleh pakar atau responden dengan memberi instrumen kajian kepada mereka untuk mendapatkan maklum balas (Malhotra & Birks, 2007; Thi, 2010). Teknik matematik atau kuantitatif jarang digunakan untuk menyemak kesahan dan pekali atau indeks tidak digunakan untuk analisis (Kubiszyn & Borich, 2013).

Bagi tujuan kajian ini, sekumpulan pakar-pakar di Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan, Universiti Utara Malaysia, yang terdiri daripada pensyarah dan pelajar kedoktoran dalam bidang keusahawanan telah diminta untuk membaca dan membantu dalam pembangunan soal selidik. Tujuan utama adalah untuk menentukan sama ada instrumen kajian ini adalah difahami dan memadai untuk kajian ini. Pakar-pakar kemudian mengesahkan bahawa soal selidik kajian ini adalah mudah difahami dan sesuai, selain menawarkan nasihat tentang mengubah perkataan-perkataan bagi beberapa item untuk tujuan mudah difahami oleh responden. Maklum balas yang diberikan oleh pakar-pakar telah digunakan pada instrumen dan sebagai hasil daripada proses ini, kesahan kandungan dan zahir untuk soal selidik telah dijalankan.

Kesahan konstruk pula menilai sejauh mana ukuran konsep atau konstruk berlatarbelakangkan teori yang berkaitan (Sekaran & Bougie, 2009; Thi, 2010). Kubiszyn dan Borich (2013) berpendapat bahawa ujian akan dikira mempunyai kesahan konstruk sekiranya hubungan dengan maklumat lain sepadan dengan teori yang digunakan. Salah satu cara yang biasa digunakan dalam mengukur kesahan konstruk adalah analisis faktor yang membantu mengurangkan sebilangan pembolehubah kepada satu set faktor yang bermakna, boleh diinterpretasikan dan senang diurus (Cavana, Delahaye, & Sekaran, 2001). Menurut Hair, Black, Babin dan Anderson (2013), objektif analisis faktor dijalankan adalah untuk mencari jalan untuk peringkasan maklumat yang terkandung dalam beberapa pembolehubah asal ke dalam set yang lebih kecil variat (faktor) dengan kehilangan maklumat yang minimal. Analisis faktor tidak dijalankan semasa ujian rintis dalam kajian ini kerana

saiz sampel kecil (Joseph F Hair et al., 2013) namun ia dijalankan semasa kajian utama dengan saiz sampel yang lebih besar.

4.7.2 Analisis Kebolehpercayaan

Pengukuran kebolehpercayaan menunjukkan sejauh mana ia tanpa bias (tanpa ralat) dan dengan itu ia memastikan ukuran yang konsisten di sepanjang masa dan seluruh pelbagai item dalam instrumen (Sekaran & Bougie, 2009). Manakala, Gall, Gall dan Borg (2007) mentakrifkan kebolehpercayaan sebagai 'tahap ketekalan dalaman atau kestabilan' instrumen mengukur selepas beberapa waktu. Kebolehpercayaan tidak merujuk kepada ketepatan ujian untuk mengukur tetapi lebih kepada kekonsistenan dalam memberi keputusan yang sama.

Nilai alfa Cronbach pula sering kali dirujuk oleh pengkaji semasa pengukuran tahap kebolehpercayaan item-item dalam sesuatu soal selidik (Din et al., 2009). Menurut Sekaran dan Bougie (2009), nilai kebolehpercayaan yang kurang daripada 0.60 adalah dianggap rendah dan tidak boleh diterima, nilai alfa antara 0.60 hingga 0.80 adalah diterima manakala nilai alfa yang melebihi 0.80 adalah dianggap baik. Bagi Hair et al. (2006) untuk kajian di peringkat penerokaan nilai alfa Cronbach melebihi 0.60 boleh diterima. Manakala Nunnally (1967) mengesyorkan nilai alfa antara 0.5 - 0.6 sebagai boleh diterima bagi kajian penerokaan.

Jadual 4.8

Julat nilai Alfa Cronbach dan Tahap Kebolehpercayaan

Nilai Alfa Cronbach	Tahap Kebolehpercayaan
< 0.5	Tidak boleh diterima
< 0.6	Lemah
0.6 hingga < 0.7	Sederhana
0.7 hingga < 0.8	Baik
0.8 hingga < 0.9	Amat baik
0.9	Cemerlang

Sumber: Hair et al. (2006)

4.7.2.1 Nilai Alfa Cronbach Bagi Kompetensi Keusahawanan

Jadual 4.9 menunjukkan nilai alfa Cronbach yang telah dicapai oleh X. Li (2009), Ahmad, Ramayah, et al. (2010), Latief (2012) dan Sánchez (2012) apabila mengukur kompetensi keusahawanan menggunakan instrumen dari hasil karya Man dan Lau (2000) dalam kajian-kajian sebelum ini.

Jadual 4.9

Nilai Alfa bagi Kompetensi Keusahawanan

Item	Nilai Alfa/Pengkaji
1. Kompetensi peluang	0.89 (Sánchez, 2012), 0.877 (Latief, 2012), 0.84 (X. Li, 2009), 0.81 (Ahmad, Ramayah, et al., 2010), 0.973 (Latief, 2012), 0.84 (X. Li, 2009), 0.86 (Sánchez, 2012), 0.80 (Ahmad, Ramayah, et al., 2010)
2. Kompetensi hubungan	0.865 (Latief, 2012), 0.83 (X. Li, 2009), 0.82 (Ahmad, Ramayah, et al., 2010)
3. Kompetensi konseptual	0.963 (Latief, 2012)
4. Kompetensi organisasi	0.960 (Latief, 2012), 0.86 (Ahmad, Ramayah, et al., 2010), 0.84 (Sánchez, 2012), 0.82 (X. Li, 2009), 0.858 (Latief, 2012), 0.85 (X. Li, 2009)
5. Kompetensi strategik	
6. Kompetensi komitmen	

Keputusan-keputusan di atas menunjukkan bahawa nilai untuk alfa Cronbach adalah baik, amat baik dan cemerlang mengikut amalan biasa (*rule of thumb*) Hair et al. (2006). Sekiranya nilai alfa Cronbach melebihi 0.5, ia masih lagi boleh diterima (Cavana et al., 2001).

4.7.2.2 Nilai Alfa Cronbach Bagi Budaya Organisasi

Jadual 4.10 menunjukkan nilai alfa Cronbach yang telah dicapai oleh Y.-D. Lee dan Chang (2008), S.-C. Chang dan Lee, (2008), W. B. Lin, (2008) dan Rashid dan Khan (2012) yang mengukur budaya organisasi menggunakan instrumen dari hasil karya (Wallach, 1983).

Jadual 4.10
Nilai Alfa bagi Budaya Organisasi

Item	Nilai alfa/Pengkaji
Budaya Organisasi	0.950 (Y.-D. Lee & Chang, 2008), 0.842 (Rashid & Khan, 2012), 0.826 (W. B. Lin, 2008), 0.779 (S.-C. Chang & Lee, 2008),

Keputusan di atas menunjukkan bahawa nilai untuk alfa Cronbach oleh W. B. Lin, (2008) dianggap baik, manakala hasil dapatan S.-C. Chang dan Lee, (2008) dan Rashid dan Khan (2012) dianggap amat baik dan akhir sekali, hasil kajian Y.-D. Lee dan Chang (2008) dianggap cemerlang mengikut amalan biasa (*rule of thumb*) Hair et al. (2006).

4.7.2.3 Nilai Alfa Cronbach Bagi Keupayaan Dinamik

Jadual 4.11 pula menunjukkan nilai alfa Cronbach yang telah dicapai oleh Li dan Liu (2014) dan Wohlgemuth dan Wenzel (2016) apabila mengukur keupayaan dinamik dalam kajian mereka sebelum ini. Keputusan di bawah menunjukkan bahawa nilai untuk alfa Cronbach adalah amat baik dan baik mengikut amalan biasa (*rule of thumb*) Hair et al. (2006).

Jadual 4.11
Nilai Alfa bagi Keupayaan Dinamik

Item	Nilai alfa/Pengkaji
Kapasiti membuat perancangan strategik	0.840 (D. Li & Liu, 2014), 0.82 (Wohlgemuth & Wenzel, 2016)
Kapasiti membuat keputusan tepat	0.849 (D. Li & Liu, 2014), 0.73 (Wohlgemuth & Wenzel, 2016)
Kapasiti mengubah pelaksanaan	0.88 (Wohlgemuth & Wenzel, 2016), 0.823 (D. Li & Liu, 2014)

4.7.2.4 Nilai Alfa Cronbach Bagi Prestasi Perniagaan

Jadual 4.12 menunjukkan nilai alfa Cronbach yang telah dicapai oleh pengkaji-pengkaji terdahulu yang mengukur prestasi perniagaan menggunakan instrumen dari hasil karya Gupta dan Govindarajan (1984). Mengikut amalan biasa (*rule of thumb*) Hair et al. (2006), hasil kajian oleh Azizi (2009), Haroon Hafeez, Mohd Noor dan Halim (2013) dan Milovanović, Primorac dan Kozina (2016) yang mendapat alfa Cronbach di antara 0.8 hingga 0.9 dianggap amat baik, manakala hasil kajian Aziz

dan Mahmood (2011) dan Salleh (2014) mendapat nilai alfa Cronbach lebih dari 0.9 dianggap sebagai cemerlang.

Jadual 4.12
Nilai Alfa bagi Prestasi PKS

Item	Nilai Alfa/ Pengkaji
Prestasi Perniagaan	0.944 (S. A. Aziz & Mahmood, 2011), 0.913 (Salleh, 2014), 0.841(Haroon Hafeez et al., 2013), 0.83 (Milovanović et al., 2016), 0.829 (Azizi, 2009)

4.8 Kajian Rintis

Tujuan kajian rintis adalah untuk memastikan soalan yang ditanya difahami oleh responden, supaya soalan yang tidak sesuai, sukar difahami atau yang boleh mengelirukan ditambah baik. Kajian rintis juga dilakukan untuk mendapatkan beberapa indikasi seperti kebolehpercayaan dan kesahan ukuran-ukuran. Selaras dengan pendapat Sekaran (2000), kaedah ini dapat membantu pengumpulan data secara tepat, mengurangkan pilih kasih, meningkatkan kualiti data serta membentuk skala pengukuran yang sah dan boleh dipercayai. Manakala Zikmund, Babin, Carr dan Mitch (2009) mendefinisikan kajian rintis sebagai penyelidikan berskala kecil yang mengumpul data daripada responden sama dengan yang akan digunakan dalam kajian penuh. Kajian rintis juga merujuk kepada kajian mini di mana soal selidik yang dicadangkan diuji ke atas populasi kajian itu dalam usaha untuk mengenal pasti masalah dan matlamatnya adalah untuk menentukan sama ada soal selidik dan prosedur yang dicadangkan adalah sesuai untuk kajian yang lebih besar (Dillman, Smyth, & Christian, 2014).

Kajian rintis adalah penting dalam penambahbaikan soalan tinjauan dan mengurangkan risiko semasa kajian penuh dijalankan (Zikmund et al., 2009). Seperti yang dilaporkan oleh Möhrle (1997), soal selidik yang tidak boleh digunakan dalam kajian lapangan tanpa ujian rintis yang mencukupi. (Sekaran & Bougie, 2009) menegaskan bahawa kajian rintis yang biasanya dijalankan secara kecil-kecilan dengan menemu ramah individu atau mengumpul maklumat daripada bilangan yang terhad, bukan perkara yang luar biasa dalam penyelidikan penerokaan. Hill (1998) mencadangkan saiz sampel untuk kajian rintis perlu berada dalam lingkungan antara 10 hingga 30. Ia selaras dengan saranan oleh Johanson dan Brooks (2010) agar saiz sampel minimum bagi kajian rintis ialah 30.

Oleh itu, penyelidik telah menjalankan kajian rintis terhadap responden yang tinggal di sekitar negeri Perlis dan Kedah pada Ogos 2014. Para responden telah ditemu bual secara peribadi oleh penyelidik sendiri. Responden-responden telah diminta mengisi soal selidik kajian dan memaklumkan soalan-soalan yang mereka dapati rumit atau kurang jelas. Hasilnya sebanyak 30 soal selidik telah berjaya dijawab oleh responden. Komen-komen ke atas soal selidik telah direkodkan dan penyelarasan telah dibuat mengikut cadangan dari responden. Definisi pada beberapa perkataan juga dimasukkan untuk mengelakkan salah faham dan agar responden dapat menjawab soal selidik dengan jelas dan mudah. Jadual 4.13 memaparkan keputusan skor kebolehpercayaan. Daripada jadual tersebut, ia adalah jelas bahawa alfa Cronbach bagi semua instrumen melebihi 0.65, yang dianggap boleh diterima dan ia selaras dengan Hair et al. (2006) yang menyatakan bahawa nilai alfa Cronbach mungkin berkurangan kepada 0.60 di dalam penyelidikan penerokaan.

Jadual 4.13
Nilai Alfa bagi Ujian Rintis

	Bilangan Item	Alfa Cronbach
Kompetensi peluang	4	0.734
Kompetensi hubungan	6	0.868
Kompetensi konseptual	7	0.879
Kompetensi organisasi	10	0.915
Kompetensi strategik	9	0.955
Kompetensi komitmen	4	0.843
Budaya Organisasi	24	0.905
Keupayaan Dinamik	15	0.924
Prestasi Syarikat	9	0.920

4.9 Analisis Data

Objektif kajian ini adalah untuk melihat kesan kompetensi keusahawanan, budaya organisasi, keupayaan dinamik dan prestasi perniagaan PKS. Selepas kajian rintis dijalankan, data dikumpulkan dan kemudian dianalisis dengan menggunakan pakej perisian SPSS 21 untuk analisis deskriptif dan analisis regresi.

4.9.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk menganalisis dan menjelaskan ciri-ciri sampel (Sabitha, 2005; Sekaran & Bougie, 2009). Seperti contoh, ianya boleh digunakan untuk menggambarkan sampel yang digunakan dalam analisis berdasarkan maklumat demografi responden seperti umur, jantina, bangsa, status perkahwinan, lokasi, tahap pendidikan dan pengalaman kerja. Selain itu, maklumat demografi syarikat seperti umur dan saiz syarikat, kaedah dan struktur pemilikan, jenis industri dan sebagainya juga boleh dikenal pasti melalui analisis ini. Tidak terkecuali, analisis deskriptif juga

mengukur pembolehubah dengan kekerapan dan peratusan seperti frekuensi, peratusan, min dan sisihan piawai, yang mana sesuai, digunakan untuk latar belakang pembolehubah responden.

Manakala analisis inferensi pula digunakan untuk melihat perbezaan, hubungan atau pengaruh antara pembolehubah-pembolehubah bebas dengan pembolehubah bersandar kajian tersebut (Sabitha, 2005; Sekaran & Bougie, 2009). Analisis inferensi yang digunakan dalam kajian ini ialah korelasi Pearson, regresi berganda dan regresi berganda hierarki. Setiap hipotesis dianalisis dengan menggunakan teknik yang berbeza. Keputusan sama ada untuk menolak atau gagal untuk menolak hipotesis dibuat mengikut tahap nilai signifikan iaitu nilai $p < 0.01$, $p < 0.05$ atau $p < 0.1$ di mana tahap keyakinan berada pada 99%, 95% atau 90%.

4.9.2 Analisis Regresi

Analisis regresi digunakan untuk menjawab persoalan kajian yang dikemukakan oleh kajian ini. Matlamat analisis regresi ialah menguji hubungan di antara satu pembolehubah bersandar dan satu atau lebih pembolehubah bebas (Joseph F Hair et al., 2013). Di samping itu, analisis ini juga digunakan untuk menentukan sumbangan varians pemboleh bebas kepada jumlah varians pembolehubah bersandar (Joseph F Hair et al., 2009).

Sementara itu, analisis regresi berganda digunakan apabila terdapat lebih daripada satu pembolehubah bebas untuk menganggarkan pembolehubah bersandar, yang

bermaksud untuk menganggar satu pembolehubah bergantung daripada dua atau lebih pembolehubah. Namun begitu, sebelum menjalankan analisis regresi, empat andaian yang menyokong penggunaan analisis regresi berganda dianalisis. Keempat-empat andaian tersebut ialah normaliti, lineariti, kehomoskedastian dan multikolariti (Joseph F Hair et al., 2006).

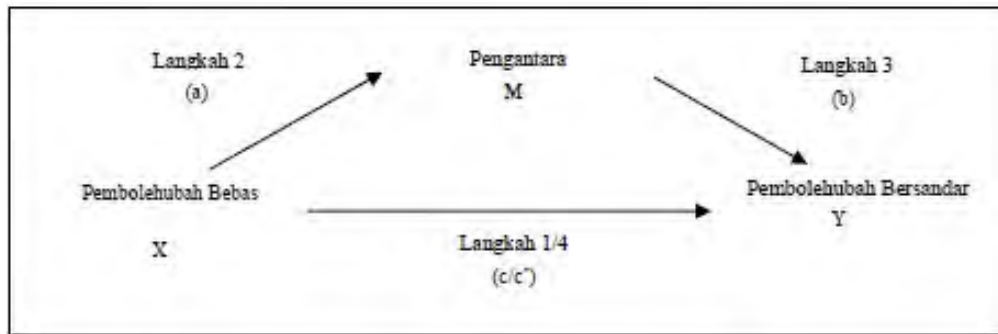
Di dalam kajian ini, analisis regresi telah dijalankan untuk menentukan hubungan antara pembolehubah bebas (kompetensi keusahawanan), pembolehubah penyederhana (budaya organisasi), pembolehubah pengantara (keupayaan dinamik) dan pembolehubah bersandar (prestasi perniagaan PKS). Kajian ini menegaskan bahawa faktor budaya organisasi memainkan peranan sebagai penyederhana kepada hubungan antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS. Baron dan Kenny (1986) menggambarkan penyederhana sebagai pembolehubah kualitatif atau kuantitatif yang mempengaruhi arah dan/atau kekuatan hubungan antara pembolehubah bebas atau peramal dan pembolehubah bersandar atau kriteria. Manakala, Tang, Yu, Crits-Christoph dan Tu (2009) berpendapat penyederhana ialah pembolehubah yang memberi kesan atau mengubah hubungan antara pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar.

Analisis regresi ini mampu menunjukkan kesan pembolehubah penyederhana dalam kerangka kajian apabila interaksi antara pembolehubah bebas dan pembolehubah penyederhana mempunyai hubungan yang signifikan dengan pembolehubah bersandar (contohnya, pada tahap signifikan $p < 0.01$; $p < 0.05$; $p < 0.1$). Sekiranya analisis regresi berganda menunjukkan bahawa perhubungan langsung di antara

pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar adalah signifikan, ia tidak akan mengganggu tahap signifikan yang terdapat pada pembolehubah penyederhana itu (R. M. Baron & Kenny, 1986). Sebaliknya, jika nilai korelasi berganda kuasa dua bagi pembolehubah penyederhana lebih tinggi daripada pembolehubah bebas, ini bermaksud pembolehubah penyederhana mempunyai kesan ke atas darjah kekuatan dalam sampel data (Cohen, Cohen, West, & Aiken, 2003).

Pembolehubah ditakrifkan sebagai pembolehubah pengantara jika ianya menyumbang kepada hubungan antara dua pembolehubah lain (R. M. Baron & Kenny, 1986; MacKinnon, 1994). Dalam erti kata lain, hubungan pengantaraan adalah bertujuan untuk menghubungkan antara pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar melalui kemasukan pembolehubah penjelasan ketiga yang mempunyai pengaruh di antara pembolehubah bebas dengan pembolehubah bersandar, yang dikenali sebagai pembolehubah pengantara (MacKinnon, Fairchild, & Fritz, 2007). Kewujudan pembolehubah pengantara bertujuan untuk menjelaskan dan mengukuhkan sifat hubungan antara pemboleh bebas dengan pembolehubah bersandar. Kajian ini menegaskan bahawa keupayaan dinamik memainkan peranan sebagai pengantara terhadap hubungan antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS.

Untuk kajian ini, langkah-langkah pendekatan sebab dan akibat seperti yang disyorkan di dalam model proses pengantaraan oleh Baron dan Kenny (1986) dalam rajah 4.1 telah dipatuhi.



Rajah 4.1

Model Proses Pengantaraan

Sumber: Baron dan Kenny (1986)

Seperti yang tertera di dalam rajah 4.1, untuk menentukan sama ada wujud atau tidak keupayaan dinamik mengantara hubungan antara kompetensi keusahawanan dan prestasi perniagaan, empat langkah analisis regresi seperti yang disarankan oleh Baron dan Kenny (1986) seperti berikut telah diikuti. Langkah pertama adalah bagi menguji persamaan 'c', kesan X (pembolehubah bebas) ke atas Y (pembolehubah bersandar) tanpa kehadiran M (pembolehubah pengantara). Langkah 2 adalah bagi menguji kesan X (pembolehubah bebas) ke atas M (pembolehubah pengantara) iaitu persamaan 'a', manakala langkah 3 adalah bagi menguji persamaan 'b' iaitu kesan M (pembolehubah pengantara) ke atas Y (pembolehubah bersandar). Langkah terakhir iaitu langkah ke 4 adalah untuk menguji persamaan c' iaitu kesan X (pembolehubah bebas) ke atas Y (pembolehubah bersandar) melalui M (pembolehubah pengantara).

Pendek kata, di dalam kajian ini, dalam menentukan kejayaan pembolehubah-pembolehubah tersebut, beberapa situasi perlu diambil kira. Kompetensi keusahawanan seharusnya mempunyai kesan yang berbeza ke atas keupayaan dinamik dan prestasi perniagaan, manakala keupayaan dinamik menunjukkan

keberkesanan yang jelas terhadap prestasi perniagaan dengan mengambil kira kompetensi keusahawanan. Pengantara akan dikira mempunyai pengaruh sekiranya: i) syarat-syarat di atas dipenuhi; dan, ii) berlaku pengurangan kesan oleh kompetensi keusahawanan ke atas prestasi perniagaan sekiranya keupayaan dinamik dimasukkan ke dalam persamaan tersebut.

Sekali lagi perlu dijelaskan bahawa meskipun langkah-langkah pendekatan sebab dan akibat seperti yang telah disyorkan oleh Baron dan Kenny (1986) telah dipatuhi bagi menguji kesan pengantara di dalam kajian ini, terdapat beberapa kelemahan yang diperbahaskan seperti; 1) kuasa statistik yang rendah dalam mengesan kesan tidak langsung (MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, & Sheets, 2002); 2) kurangnya pertimbangan terhadap anggaran kesan tidak langsung dan arah yang dijangkakan dari ujian (Preacher & Hayes, 2008); 3) keperluan untuk pengujian linear dalam langkah 1 dipersoalkan (Collins, Graham, & Flaherty, 1998; MacKinnon et al., 2002), 4) ujian perhubungan linear antara pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar dalam langkah 1 tidak diperlukan apabila kesannya adalah kecil atau terdapat kemungkinan berlakunya penyekatan (Shrout & Bolger, 2002), dan 4) kaedah *bootstrapping* adalah lebih elok digunakan dalam menilai kesan pengantaraan bagi sampel dari kecil hingga sederhana (Efron dan Tibshirani (1993) dalam Shrout dan Bolger (2002)). Ini adalah kerana pendekatan ini adalah yang paling biasa digunakan dalam literatur (Cessna, 2014).

Lebih penting lagi, Kenny (2016) telah membuat kesimpulan bahawa model pengantara adalah model sebab dan akibat (Judd & Kenny, 2010). Tambahnya lagi,

ia tidak ditakrifkan secara statistik; dan bukan statistik boleh digunakan untuk menilai anggapan model pengantara tersebut (Kenny, 2016). Oleh itu, adalah penting untuk memeriksa semua andaian standard model linear am seperti normaliti, lineariti, kehomoskedastian dan multikolineariti sebelum menjalankan analisis pengantaraan (Kenny, 2016) .

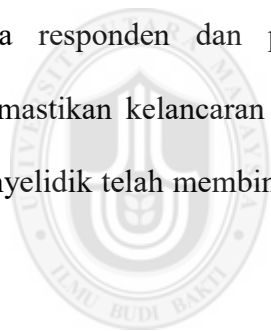
Baru-baru ini, Huber, Lechner dan Mellace (2016), Pappu dan Quester (2016), Bi, Davison dan Smyrnios (2016), Riquelme, Román dan Iacobucci (2016), Liu, Prajogo dan Oke (2016), Anthony Swaim, Maloni, Henley dan Campbell (2016), Mingli Zhang, Guo, Hu dan Liu (2016), Martin-Raugh, Kell dan Motowidlo (2016), Dardas dan Ahmad (2015), Obadia, Bello dan Gilliland (2015), Otache (2015), Otache dan Mahmood (2015) dan Veríssimo dan Lacerda (2015) telah menggunakan langkah-langkah untuk analisis pengantaraan seperti yang dicadangkan oleh Baron dan Kenny (1986) dalam kajian mereka dan telah menerbitkan artikel-artikel di jurnal-jurnal yang terkemuka di dalam bidang masing-masing. Ini sekali gus membuktikan bahawa kaedah ini tidak dapat dinafikan sering digunakan dalam analisis seumpamanya. Proses pengantara yang terperinci akan diterangkan dan dibincangkan dalam bab seterusnya.

4.10 Ringkasan Bab

Secara ringkasnya, bab ini membincangkan mengenai metodologi kajian yang digunakan dalam kajian ini. Selepas menerangkan tujuan utama bab ini pada mulanya, penyelidik kemudian menyatakan jenis reka bentuk kajian yang dipilih

untuk kajian ini. Selepas itu, penyelidik juga membincangkan mengenai populasi dan sampel kajian. Selain itu, bab ini dengan jelas menerangkan populasi kajian dan juga jumlah saiz sampel, serta prosedur persampelan untuk memilih responden supaya ia mewakili populasi keseluruhan.

Dalam bab ini juga, pengkaji mengenal pasti instrumen dan pengukuran konstruk kajian, yang telah disesuaikan daripada beberapa kajian sebelumnya dan kemudian menjelaskan bagaimana proses kesahan dan kebolehpercayaan pengukuran ini boleh diuji. Begitu juga, penyelidik juga menerangkan bagaimana kajian rintis telah dijalankan menggunakan instrumen sama untuk menilai pengukuran dan pemahaman para responden dan penambahbaikan dilakukan selepas kajian rintis untuk memastikan kelancaran semasa pengumpulan data utama kajian ini. Akhir sekali, penyelidik telah membincangkan kaedah yang sesuai untuk analisis data bagi kajian ini.



UUM
Universiti Utara Malaysia

BAB 5

ANALISIS DATA DAN PENEMUAN KAJIAN

5.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan hasil dapatan kajian yang diperoleh dari data yang telah berjaya dikumpulkan. Data yang diperoleh diurus dan dianalisis dengan menggunakan perisian SPSS versi 21. Sebelum menerangkan hasil dapatan kajian ini, pengkaji akan menjelaskan analisis awal seperti proses pengumpulan data dan respons, ujian bias tak respons, penentuan '*missing data*' dan data tersisih. Seterusnya profil 234 responden termasuk demografi dan latar belakang perniagaan responden diterangkan di dalam bab ini, diikuti analisis deskriptif, analisis faktor, analisis regresi, analisis kolerasi, analisis regresi berganda dan regresi berganda hierarki dan rumusan pengujian hipotesis.

5.2 Proses Pengumpulan Data dan Respons Kajian

Proses pengumpulan data merupakan perkara yang paling penting dalam sesebuah kajian. Oleh yang demikian, penyelidik menggunakan kaedah soal selidik untuk mendapatkan data di kalangan PKS di seluruh Malaysia.

Untuk pengutipan data, borang soal selidik telah dikirim secara pos kepada pemilik atau pengurus syarikat pada Oktober, 2014. Sebanyak 1,000 borang soal selidik diposkan mengikut data yang diperoleh melalui SME Corp. Daripada jumlah

tersebut sebanyak 234 soal selidik telah dijawab oleh responden pada akhir Disember, 2014. Ini bermakna kadar respons untuk kajian ialah 23.4% dan dianggap munasabah kerana kadar respons kajian-kajian lepas terhadap PKS melalui pos adalah di antara 20 dan 22 peratus (Bakar & Ahmad, 2010; June & Rosli, 2011). Tambahan pula, kajian-kajian sebelum ini juga menunjukkan bahawa PKS adalah kurang berbanding dengan syarikat besar untuk mengambil bahagian dalam kajian soal selidik dan kadar respons ini telah dijangkakan (Newby, Woodliff, & Watson, 2003; Bartholomew & Smith, 2006).

5.3 Ujian Bias Tak Respons (*Non Response Bias*)

Oleh kerana tidak semua responden mengembalikan borang soal selidik, maka kemungkinan timbul pula perbezaan antara mereka yang menghantar dengan mereka yang tidak menghantar jawapan. Secara dasarnya, bias tak respons berlaku apabila respons dan jawapan daripada responden berbeza daripada potensi jawapan yang sepatutnya. Kehadiran bias tak respons ini juga akan memberi kesan kepada kesahan dalaman dan generalisasi data dan dapatan kajian.

Kaedah pentadbiran kajian yang tersusun, diikuti dengan protokol pembersihan data yang diterima umum serta prosedur dan kaedah laporan yang teratur merupakan langkah pertama dalam mendapatkan hasil kajian yang berkesan. Oleh itu, untuk menentukan ketiadaan bias tak respons di antara responden awal dengan responden lewat, ujian t sampel bebas perlu dilakukan (Armstrong & Overton, 1977). Melalui ujian ini, responden dibahagikan kepada dua kumpulan, iaitu kumpulan respons awal

(memulangkan soal selidik lengkap dalam tempoh 4 minggu) dan respons lewat (memulangkan soal selidik lengkap selepas tempoh 4 minggu).

Jadual 5.1 menunjukkan keputusan penuh ujian bias tak respons yang dilakukan dalam kajian ini. 128 jawapan dianggap sebagai "awal", manakala 103 jawapan diterima selepas prosedur susulan dianggap sebagai jawapan "lewat". Ujian t sampel bebas kemudian dijalankan ke atas pembolehubah bebas (kompetensi keusahawanan) yang terdiri daripada enam dimensi (peluang, hubungan, konseptual, organisasi, strategik dan komitmen), penyederhana (budaya organisasi), pengantara (keupayaan dinamik) dan pembolehubah bersandar (prestasi PKS).

Keputusan menunjukkan bahawa nilai t untuk semua dimensi diuji tidak signifikan pada aras $t < 1.96$, dan nilai-p adalah lebih daripada 0.05 ($p > 0.05$). Penemuan ini mencadangkan bahawa tidak ada perbezaan yang signifikan antara responden awal dan lewat dalam pembolehubah yang diuji dalam kajian ini. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa responden mewakili populasi yang dikaji dan data yang digunakan dalam kajian ini adalah bebas daripada bias tak respons.

Jadual 5.1
Ujian Bias Tak Respons

	Min		t	Sig.
	Awal (n=128)	Lewat (n=103)		
Kompetensi Peluang	6.0742	6.0607	.132	.195
Kompetensi Hubungan	6.0755	6.1149	-.404	.425
Kompetensi Konseptual	5.9721	6.0472	-.869	.877
Kompetensi Organisasi	6.0521	6.1359	-.955	.553
Kompetensi Strategik	5.9913	5.9525	.391	.606
Kompetensi Komitmen	6.3047	6.3010	.040	.253
Budaya Organisasi	5.6823	5.7006	-.227	.617
Keupayaan Dinamik	5.6297	5.7340	-1.013	.557
Prestasi PKS	4.9505	5.0712	-1.196	.696

5.4 Pembersihan Data

Data terlebih dahulu dibersihkan sebelum analisis dijalankan bagi memastikan ketepatan data yang dikumpulkan dan juga penting bagi meningkatkan analisis yang telah dijalankan (Tabachnick & Fidell, 2013). Pembersihan data dilakukan dengan menyemak kembali respons responden dalam soal selidik dan membandingkan dengan data di dalam sistem. Pendek kata, proses ini dilakukan untuk menentukan semua data yang dikumpulkan memenuhi piawaian pengukuran statistik dan relatif bebas daripada kesilapan seperti kesalahan memasukkan data dan sebagainya. Dalam kajian ini, pembersihan data dilakukan dengan mengesan data tidak lengkap (*missing data*), data tersisih (*outliers*) serta andaian-andaian multivariat seperti pengujian normaliti, lineariti, multikolineariti dan kehomoskedastian (*homoscedasticity*) (Joseph F Hair et al., 2006, 2009).

5.4.1 Penentuan '*Missing Data*'

Hair et al. (2006) menyatakan *missing data* sebagai tiada maklumat atau maklumat yang tidak lengkap diberikan oleh seseorang responden walaupun maklumat tersebut diberikan oleh responden-responden lain. Terutamanya, data yang hilang wujud disebabkan oleh kesilapan dalam pengumpulan data atau kemasukan data atau dari kegagalan menjawab oleh responden (Joseph F Hair et al., 2006, 2009; Tabachnick & Fidell, 2013). Data yang hilang boleh menjejaskan kesahihan dapatan penyelidikan, oleh itu ia mesti dikenal pasti dan diselesaikan (Sekaran, 2005). *Missing data* dalam kajian ini dikurangkan dengan menyemak dari semasa ke semasa kesalahan yang diberikan oleh responden dalam semua pembolehubah. Oleh itu, pada peringkat ini, sebarang soal selidik yang tidak lengkap yang diterima daripada responden harus dinilai sebagai tidak boleh digunakan dan dilupuskan (Joseph F Hair et al., 2006, 2009). Dalam memastikan semua data yang diperolehi adalah bersih, taburan frekuensi juga dijalankan bagi setiap item atau soalan. Hasilnya, tiada *missing data* yang wujud dalam kajian ini.

5.4.2 Analisis Pencilan (*Outliers Analysis*)

Pencilan didefinisikan sebagai pemerhatian unik di mana wujud nilai tidak konsisten atau tersasar daripada kombinasi ciri-ciri yang boleh dikenal pasti sebagai set kumpulan (Joseph F Hair et al., 2006). Mengikut Tabachnick dan Fidell (2013), pencilan adalah kes dengan apa-apa nilai yang melampau pada satu pembolehubah atau apa-apa gabungan pelik skor pada dua atau lebih pembolehubah yang

memesongkan statistik. Atau dengan kata lain, kewujudan pencilan (nilai tersisih) dalam mana-mana jenis data mempengaruhi anggaran parameter model (Hussin, Abuzaid, Ibrahim, & Rambli, 2013). Kes-kes pencilan dikatakan akan berlaku apabila nilai *standardize residual* berada dalam julat ± 3.0 (Tabachnick & Fidell, 2013).

Tambah Tabachnick dan Fidell (2013), terdapat empat sebab mengapa terjadinya pencilan iaitu kesilapan responden mengisi maklumat dan data, kesilapan memasukkan data oleh penyelidik, pencilan bukan ahli daripada populasi yang penyelidik ingin jadikan sebagai sampel dan pencilan adalah mewakili populasi yang penyelidik ingin jadikan sampel tetapi populasi mempunyai skor lebih ekstrem daripada taburan normal.

Kaedah *diagnostic Casewise* dijalankan bagi mengenal pasti pencilan dalam sampel. Semua pemerhatian di luar julat tersebut dikira sebagai pencilan dan perlu dikeluarkan dari analisis. Selain daripada itu, kaedah statistik Mahalanobis D^2 turut dijalankan. Kaedah ini mengukur sejauh mana sesuatu kes tersisih daripada taburan titik tengah. Jarak Mahalanobis dinilai sebagai *Chi-square* dengan darjah kebebasan sama dengan pembolehubah bergantung dengan semua pembolehubah lain sebagai pembolehubah bebas dalam model regresi serentak. Nilai-nilai ekstrim dikenal pasti dengan mengira jarak Mahalanobis bagi prosedur awal regresi. Ini bertujuan untuk menentukan sama ada kes tersebut tidak melebihi kriteria *Chi-square*. Dengan cara ini, kes-kes yang menunjukkan kewujudan pencilan dapat dikesan dengan kaedah kemungkinan chi kuasa dua (D^2) yang kurang dari 0.001. Hasil ujian mendapati tiga

kes yang memenuhi kriteria kewujudan pencilan dan telah dikeluarkan daripada analisis menjadikan jumlah kes yang tinggal ialah sebanyak 231 kes.

5.5 Kesahan dan Kebolehpercayaan Alat Kajian

Analisis kesahan dijalankan bagi memastikan bahawa skala pengukuran diukur dengan tepat (Zikmund et al., 2009). Dalam kajian ini, dua kaedah ujian kesahan dijalankan iaitu kesahan kandungan dan kesahan konstruk. Kesahan kandungan diperlukan bagi memastikan skala item mewakili konsep semua domain yang dikaji dan melibatkan penilaian yang subjektif dan sistematik (Joseph F Hair et al., 2006). Sebab utama ujian ini dijalankan adalah untuk mendapatkan maklum balas atau pengubahsuaian yang diperlukan terhadap skala pengukuran.

Penentuan item untuk mengukur setiap konstruk telah dibincangkan secara terperinci di dalam Bab 4. Di samping itu, penyelidik juga mendapatkan pandangan dan cadangan daripada pakar-pakar dalam bidang keusahawanan iaitu penyelia dan sekumpulan pakar-pakar di Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan, Universiti Utara Malaysia, yang terdiri daripada pensyarah dan pelajar kedoktoran bagi pengesahan kandungan. Semua pandangan dan komen telah diambil kira sebelum kajian rintis dijalankan. Kemudian, alat kajian ini telah dikemas kini berdasarkan maklum balas yang diterima daripada hasil kajian rintis.

5.5.1 Analisis Faktor

Kesahan konstruk pula menentukan bagaimana sesuatu konstruk yang dibangunkan mewakili dan bertindak seperti konsep yang ingin diukur oleh penyelidik. Ujian kesahan konstruk ini dinilai dengan menggunakan analisis faktor. Tujuan ujian ini adalah untuk mengesahkan skala pengukuran dan menentukan kedudukan faktor bagi setiap item atau skala pengukuran. Analisis faktor adalah prosedur multivariat untuk mengenal pasti faktor-faktor yang terkandung (tidak boleh dicerap secara langsung) dari sekumpulan item bebas yang boleh dicerap melalui penyelidikan (Joseph F Hair et al., 2013; Tabachnick & Fidell, 2013).

Tabachnick dan Fidell (2013) mencadangkan bahawa hanya pembolehubah dengan nilai faktor pemberat (*factor loading*) melebihi 0.32 sahaja yang perlu diambil kira. Bagaimanapun, Tabachnick dan Fidell (2013) turut menyatakan bahawa had bagi saiz faktor pemberat adalah bergantung kepada penyelidik. Bagi kajian ini, berdasarkan kepada faktor pemberat yang dipengaruhi oleh skor kehomogenan (*homogeneity*) dalam sampel, muatan faktor yang melebihi 0.40 telah diambil kira.

Pertimbangan lain yang dicadangkan oleh Tabachnick dan Fidell (2013) dalam analisis faktor adalah nilai statistik Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) melebihi 0.6. Jika nilai yang diperolehi kurang dari 0.6, Field (2009) mencadangkan perlunya kutipan data tambahan atau tambahan atau pengurangan dalam pembolehubah. Hutcheson dan Sofroniou (1999) menyatakan bahawa nilai KMO antara 0.5 dan 0.7 sebagai

“sederhana”, 0.7 dan 0.8 sebagai “baik”, antara 0.8 dan 0.9 “sangat baik” dan nilai melebihi 0.9 sebagai “amat baik”.

5.5.1.1 Analisis Faktor Bagi Kompetensi Keusahawanan

Skala pengukuran bagi pembolehubah bebas kajian iaitu kompetensi keusahawanan mengandungi 40 item. Analisis faktor dengan kaedah komponen utama (*principal components*) dan pemutaran paksi *varimax* telah dijalankan ke atas pembolehubah ini. Hasil ujian diterangkan dalam Jadual 5.2 dan 5.3. Hasil ujian mendapati nilai KMO adalah 0.881, melebihi nilai yang ditetapkan iaitu 0.6 dan nilai *Barlett's test of sphericity* (M. S. Bartlett, 1954) adalah signifikan pada $p < 0.001$. Nilai sumbangan varian keseluruhan yang dilaporkan adalah 50.18%. Analisis faktor telah mengeluarkan enam faktor, selari dengan instrumen asal. Faktor-faktor tersebut telah dinamakan sebagai kompetensi peluang (4 item), kompetensi hubungan (6 item), kompetensi konseptual (7 item), kompetensi organisasi (9 item), kompetensi strategik (9 item) dan kompetensi komitmen (3 item). Hanya muatan faktor yang melebihi 0.45 sahaja yang diambil kira. Hasil pemerhatian dalam korelasi matrik anti imej mencadangkan dua item asal perlu dibuang bagi mendapatkan nilai KMO yang lebih tinggi. Item-item tersebut adalah item ECOrg4 (Mengagihkan sumber-sumber penting dalam syarikat) dan ECCO4 (Memberikan komitmen terhadap matlamat jangka panjang).

Jadual 5.2

Ujian KMO dan Bartlett bagi Pembolehubah Bebas

Ujian Kaiser-Meyer-Olkin	0.881
Ujian Kebulatan Barlett	8948.72
Signifikan	0.000

Jadual 5.3

Analisis Faktor Pembolehubah Bebas

Item	Pemberat/Faktor					
	1	2	3	4	5	6
Faktor 1: Kompetensi Peluang						
Mengenal pasti produk dan perkhidmatan yang dikehendaki oleh pelanggan.	.533					
Menjangkakan keperluan pelanggan yang belum dipenuhi.	.650					
Aktif dalam mencari produk atau perkhidmatan yang memberikan faedah sebenar kepada pelanggan.	.789					
Merebut peluang perniagaan yang berkualiti tinggi.	.734					
Faktor 2: Kompetensi Hubungan						
Mewujudkan hubungan jangka panjang yang baik dengan pelbagai pihak.		.571				
Kemampuan berunding dengan pihak lain.		.572				
Berinteraksi dengan pelbagai pihak.		.577				
Mengekalkan rangkaian hubungan dengan pelbagai pihak.		.571				
Mampu memahami apa yang dimaksudkan oleh orang lain melalui perkataan dan perbuatan mereka.		.694				
Komunikasi yang berkesan dengan pihak lain.		.748				
Faktor 3: Kompetensi Konseptual						
Menyedari implikasi sesuatu idea, isu dan pemerhatian dalam konteks alternatif.			.504			
Menghubung kaitkan idea, isu dan hasil pemerhatian dalam konteks perniagaan.			.644			

Jadual 5.3 (Sambungan)

Mengambil risiko yang berpatutan dalam perniagaan.	.537
Mengawasi pencapaian syarikat terutama bagi tugas yang berisiko.	.566
Melihat ke dalam sesuatu masalah dari pelbagai sudut.	.677
Kemampuan menengahkan idea-idea baharu.	.624
Melihat sesuatu masalah sebagai satu bentuk peluang.	.705
<hr/>	
Faktor 4: Kompetensi Organisasi	
Merangka operasi perniagaan.	.579
Merancang pengurusan sumber-sumber penting dalam perniagaan.	.510
Memastikan kelancaran perjalanan organisasi.	.718
Kebolehan mengkoordinasi dan mengatur aktiviti perniagaan.	.478
Menyelia pekerja bawahan.	.579
Memimpin kakitangan bawahan.	.618
Mengatur dan mengurus aktiviti pekerja.	.710
Memotivasikan pekerja di dalam syarikat.	.525
Membahagi tugas secara efektif.	.512
<hr/>	
Faktor 5: Kompetensi Strategik	
Mengenal pasti isu-isu jangka panjang, masalah atau peluang.	.647
Peka terhadap hala tuju industri yang diceburi dan bagaimana perubahan boleh mempengaruhi perniagaan.	.538
Mengutamakan tugas penting yang selari dengan matlamat syarikat.	.670
Mengubahsuai perniagaan bagi mencapai matlamat jangka panjang.	.513
Menyelaraskan tindakan dengan matlamat strategik.	.552
Mengkaji dan mengaitkan matlamat jangka pendek dan matlamat jangka panjang.	.741
Memantau tahap pencapaian syarikat bagi mencapai matlamat strategik.	.530

Jadual 5.3 (Sambungan)

Menilai sesuatu keputusan berdasarkan kepada matlamat strategik.	.490
Menentukan tindakan strategik dengan mengimbangi kos dan faedah.	.517
Faktor 6: Kompetensi Komitmen	
Berdedikasi dalam memastikan perniagaan berjalan lancar.	.623
Berusaha bagi memastikan perniagaan tidak gagal.	.578
Mempunyai kekuatan dalaman yang tinggi untuk berjaya.	.573
Eigenvalue	19.068
Peratusan Varian	50.18

5.5.1.2 Analisis Faktor Bagi Budaya Organisasi

Untuk analisis ke atas pembolehubah penyederhana iaitu budaya organisasi kesemua 24 item telah difaktorkan dengan pemutaran paksi *varimax*. Hasil ujian diterangkan dalam Jadual 5.4 dan 5.5. Hasil ujian mendapati nilai KMO adalah 0.816, melebihi nilai yang ditetapkan iaitu 0.6 dan nilai *Barlett's test of sphericity* (M. S. Bartlett, 1954) adalah signifikan pada $p < 0.001$. Hasil pemerhatian dalam korelasi matrik anti imej mencadangkan dua item asal perlu dibuang bagi mendapatkan nilai KMO yang lebih tinggi. Item-item tersebut adalah item OCBu1 (Mementingkan pangkat) dan OCIn4 (Menekan).

Jadual 5.4

Ujian KMO dan Bartlett bagi Pembolehubah Penyederhana

Ujian Kaiser-Meyer-Olkin	0.816
Ujian Kebulatan Barlett	3569.05
Signifikan	0.000

Jadual 5.5
Analisis Faktor Pembolehubah Penyederhana

Item	Pemberat
Mengikut aturan yang ditetapkan	0.610
Berstruktur	0.555
Perintah	0.416
Mempunyai peraturan	0.704
Mapan (mengamalkan kestabilan)	0.791
Berhati-hati	0.520
Berorientasikan kuasa	0.348
Mengambil risiko	0.571
Berorientasikan pencapaian	0.614
Kreatif	0.726
Merangsang	0.632
Mencabar	0.519
Keusahawanan	0.759
Daya usaha	0.689
Kolaboratif	0.631
Berorientasikan hubungan	0.443
Mendorong	0.695
Peramah	0.636
Kebebasan sendiri	0.564
Kesamarataan	0.447
Keselamatan	0.677
Kepercayaan	0.644
Eigenvalue	8.281
Peratusan Varian	34.503

5.5.1.3 Analisis Faktor Bagi Keupayaan Dinamik

Untuk analisis ke atas pembolehubah pengantara iaitu keupayaan dinamik, kesemua 15 item telah difaktorkan dengan pemutaran paksi *varimax*. Hasil ujian diterangkan dalam Jadual 5.6 dan 5.7. Hasil ujian mendapati nilai KMO adalah 0.893, melebihi nilai yang ditetapkan iaitu 0.6 dan nilai *Barlett's test of sphericity* (M. S. Bartlett, 1954) adalah signifikan pada $p < 0.001$. Oleh itu, tiada item yang di dalam pembolehubah ini yang perlu dibuang dari senarai asal.

Jadual 5.6

Ujian KMO dan Bartlett bagi Pembolehubah Pengantara

Ujian Kaiser-Meyer-Olkin	0.893
Ujian Kebulatan Barlett	2924.37
Signifikan	0.000

Jadual 5.7

Analisis Faktor Pembolehubah Pengantara

Item	Pemberat
Kami menyedarinya perubahan persekitaran sebelum pesaing.	0.791
Kami sering mengadakan mesyuarat untuk membincangkan permintaan pasaran.	0.640
Kami boleh memahami sepenuhnya kesan persekitaran dalaman dan luaran.	0.824
Kami dapat merasai peluang yang berpotensi besar dan ancaman.	0.801
Kami mempunyai sistem pengurusan maklumat yang sempurna.	0.805
Kami mempunyai keupayaan pemerhatian dan penilaian yang baik.	0.803
Kami boleh berurusan dengan cepat dalam proses membuat keputusan yang strategik ketika konflik berlaku.	0.655
Dalam banyak keadaan kami boleh membuat keputusan yang tepat pada masanya untuk menangani masalah strategik.	0.710
Kami boleh memperbaiki dengan cepat terhadap pelanggan yang tidak berpuas hati.	0.643
Kami boleh menyusun semula sumber-sumber pada waktunya untuk menangani perubahan persekitaran.	0.694
Perubahan strategik kami, boleh dilakukan dengan berkesan.	0.750
Kerjasama yang baik wujud di kalangan bahagian-bahagian yang berbeza.	0.702
Staf kami membantu antara satu sama lain dalam pelaksanaan perubahan strategik.	0.630
Kami mempunyai sistem penganugerahan dan kawalan yang betul.	0.799
Kami boleh meningkatkan pelaksanaan perubahan strategik dengan berkesan.	0.774
Eigenvalue	8.165
Peratusan Varian	54.435

5.5.1.4 Analisis Faktor Bagi Prestasi PKS

Untuk analisis ke atas pembolehubah bersandar iaitu prestasi PKS kesemua 9 item telah difaktorkan dengan putaran pemutaran paksi *varimax*. Hasil ujian diterangkan dalam Jadual 5.8 dan 5.9. Hasil ujian mendapati nilai KMO adalah 0.852, melebihi nilai yang ditetapkan iaitu 0.6 dan nilai *Barlett's test of sphericity* (M. S. Bartlett, 1954) adalah signifikan pada $p < 0.001$. Oleh itu, tiada item yang di dalam pembolehubah ini yang perlu dibuang dari senarai asal.

Jadual 5.8

Ujian KMO dan Bartlett bagi Pembolehubah Bersandar

Ujian Kaiser-Meyer-Olkin	0.852
Ujian Kebulatan Barlett	1304.73
Signifikan	0.000

Jadual 5.9

Analisis Faktor Pembolehubah Bersandar

Item	Pemberat
Aliran tunai	0.670
Margin untung kasar	0.736
Untung bersih dari operasi	0.774
Pertumbuhan jualan	0.621
Pulangan terhadap jualan	0.645
Pulangan terhadap pelaburan	0.816
Nisbah untung ke atas jualan	0.812
Pulangan terhadap ekuiti pemegang saham	0.712
Keupayaan untuk membiayai perniagaan dari keuntungan	0.768
Eigenvalue	4.813
Peratusan Varian	53.476

5.5.2 Analisis Kebolehpercayaan

Kebolehpercayaan instrumen merujuk kepada kebolehan instrumen bagi mendapatkan pengukuran yang konsisten dan stabil. Pengukuran ini boleh dibuat hasil daripada konsistensi dalaman yang diukur menggunakan nilai Alfa Cronbach. Alfa Cronbach menunjukkan perhubungan yang positif bagi setiap item. Kebolehpercayaan digambarkan berdasarkan nilai pekali kebolehpercayaan (alfa) antara 0.00 hingga 1.00. Semakin tinggi nilai pekali alfa, maka semakin bagus ujian tersebut (Joseph F Hair et al., 2013). Menurut Zikmund et al. (2009), nilai Alfa Cronbach yang diterima adalah melebihi 0.65.

Bagi tujuan kajian ini, hasil analisis ujian kebolehpercayaan mendapati bahawa nilai Alfa Cronbach bagi pengukuran kompetensi peluang ialah 0.795, kompetensi hubungan ($\alpha=0.890$), kompetensi konseptual ($\alpha=0.871$), kompetensi organisasi ($\alpha=0.912$), kompetensi strategik ($\alpha=0.935$), kompetensi komitmen ($\alpha=0.760$), budaya organisasi ($\alpha=0.922$), keupayaan dinamik ($\alpha=0.946$) dan prestasi organisasi ($\alpha=0.910$) (rujuk Jadual 5.10). Nilai Alfa bagi setiap pengukuran adalah melebihi 0.65 dan menunjukkan nilai yang boleh diterima.

Jadual 5.10
Kebolehpercayaan Instrumen Kajian

Pengukuran	Bilangan Item	Alfa Cronbach
Kompetensi peluang	4	0.795
Kompetensi hubungan	6	0.890
Kompetensi konseptual	7	0.871
Kompetensi organisasi	9	0.912
Kompetensi strategik	9	0.935
Kompetensi komitmen	3	0.760
Budaya Organisasi	22	0.922
Keupayaan Dinamik	15	0.946
Prestasi Syarikat	9	0.910

5.6 Analisis Deskriptif

Dalam bab ini diterangkan secara terperinci berkenaan analisis deskriptif yang telah digunakan. Ia dibahagikan kepada dua bahagian, yang pertama adalah demografi responden dan syarikat responden manakala yang kedua adalah skor purata (min) yang menggambarkan purata setiap item dalam setiap pembolehubah.

5.6.1 Demografi Responden dan Syarikat

Bahagian ini akan menerangkan tentang profil demografi dan syarikat milik 231 pemilik/pengurus atau responden yang menjawab kaji selidik ini.

Jadual 5.11 menunjukkan kategori umur responden. Taburan umur responden dianalisis untuk memastikan representasi responden dari semua peringkat umur. Hasil kajian menunjukkan bahawa majoriti responden adalah berumur dalam lingkungan 36 hingga 40 tahun (23.4%), diikuti oleh responden yang berumur 26

hingga 30 tahun, 31 hingga 35 tahun dan 41 hingga 45 tahun yang masing-masing menunjukkan peratusan sebanyak 15.6%. Selebihnya adalah responden yang berumur 46 hingga 50 tahun (11.7%), 25 tahun ke bawah (10.4%) dan melebihi 50 tahun (7.8%).

Dapatan ini selari dengan kajian oleh Krishnan (2013) yang mendapati bahawa individu yang berumur di antara 28 hingga 50 tahun adalah paling aktif dalam keusahawanan. Begitu juga dapatan dari kajian-kajian yang lain di mana majoriti responden didapati berumur dalam lingkungan antara 26 hingga 50 tahun (J. Hashim, 2007; Ahmad & Seet, 2010; S. A. Aziz & Mahmood, 2011; Moorthy et al., 2012; Sam, Tahir, & Bakar, 2012; Azmi, Basir, Hashim, & Mohamed, 2014; Hassan, Ramli, & Desa, 2014; Mamun et al., 2016).

Jadual 5.11
Umur Responden

Umur (tahun)	Frekuensi (n=231)	Peratusan
25 dan ke bawah	24	10.4
26-30	36	15.6
31-35	36	15.6
36-40	54	23.4
41-45	36	15.6
46-50	27	11.7
Melebihi 50	18	7.8

Jadual 5.12 pula membuktikan bahawa kebanyakan responden mula menguruskan syarikat/perniagaan pada peringkat umur 26 hingga 30 tahun (29.9%). Selebihnya adalah pada peringkat umur 25 tahun ke bawah (19.5%), 31 hingga 35 tahun (24.7%), 36 hingga 40 tahun (20.8%) dan 41 hingga 45 tahun (2.6%). Responden

berumur 46 hingga 50 tahun dan lebih daripada 50 tahun adalah paling rendah dengan masing-masing mewakili 1.3%. Ini berlainan dengan hasil kajian Zain, Tukiman dan Karim (2012) yang mendapati kebanyakan usahawan memulakan perniagaan semasa berumur 21 hingga 30 tahun.

Jadual 5.12
Umur Semasa Mula Menguruskan Syarikat

Umur (tahun)	Frekuensi (n=231)	Peratusan
25 dan ke bawah	45	19.5
26-30	69	29.9
31-35	57	24.7
36-40	48	20.8
41-45	6	2.6
46-50	3	1.3
Lebih 50	3	1.3

Dalam kajian ini juga, usahawan lelaki dilihat mendominasi sebagai responden iaitu seramai 138 orang yang mewakili 59.7%, manakala selebihnya adalah usahawan wanita seramai 93 orang yang mewakili 40.3% (rujuk Jadual 5.13).

Berdasarkan keputusan ini, didapati bahawa majoriti responden adalah dari kaum lelaki. Hasil penemuan ini adalah selari dengan hasil beberapa kajian lepas (J. Hashim, 2007; Ahmad & Seet, 2010; S. A. Aziz & Mahmood, 2011; Moorthy et al., 2012; Sam et al., 2012; M. M. Rosli & Sidek, 2013). Namun berlawanan dengan hasil kajian oleh June dan Rosli (2011), M.-C. Lo dan Ramayah (2011) dan M. M. Rosli (2012) telah mendapat lebih banyak respons dari kaum wanita.

Jadual 5.13
Jantina Responden

Jantina	Frekuensi (n=231)	Peratusan
Lelaki	138	59.7
Perempuan	93	40.3

Menurut Jadual 5.14, dari segi taraf perkahwinan pula 180 orang usahawan yang mewakili 77.9% dari jumlah keseluruhan sudah berkahwin, 42 orang masih belum berkahwin (18.2%), manakala selebihnya yang mewakili 3.9% (9 orang) adalah berstatus janda atau duda.

Ini bermakna majoriti responden yang terlibat dalam kajian sudah berkahwin. Keputusan ini juga selari dengan keputusan kajian-kajian lepas yang dijalankan di Malaysia (Alam, Mohd Jani, & Omar, 2011; Moorthy et al., 2012; Azmi et al., 2014; Hassan et al., 2014).

Jadual 5.14
Status Perkahwinan

Status	Frekuensi (n=231)	Peratusan
Bujang	42	18.2
Berkahwin	180	77.9
Janda/duda	9	3.9

Jadual 5.15 menerangkan lokasi di mana pemilik/pengurus yang menyertai kajian ini menjalankan perniagaan mereka. Selangor mendahului dengan 30.7% (71 orang), diikuti oleh Johor dengan 30.3% (70 orang), WP Kuala Lumpur dengan 7.8% (18 orang), Perak dengan 6.5% (15 orang) dan Pahang dengan 5.2% (12 orang). Bagi negeri Melaka, Kedah, Perlis, Pulau Pinang, Terengganu, Kelantan, Negeri

Sembilan, Sarawak dan Sabah, peratusan respons adalah di bawah 5%. Melaka dengan 4.8% (11 orang), Kedah, Perlis dan Pulau Pinang masing-masing 2.6% (6 orang) setiap satu, Terengganu dengan 2.2% (5 orang), manakala Kelantan, Negeri Sembilan dan Sarawak masing-masing 1.3% (3 orang) dan akhirnya Sabah menyumbang 0.9% (2 orang).

Dari keputusan ini dapat disimpulkan bahawa pemilik/pengurus PKS dari negeri Johor dan Selangor adalah yang paling banyak menjawab soal selidik ini. Ini mungkin disebabkan oleh kerana kebanyakan PKS beroperasi di Wilayah Persekutuan, Selangor, Perak dan Johor (Jabatan Perangkaan Malaysia, 2012).

Jadual 5.15
Lokasi

Negeri	Frekuensi (n=231)	Peratusan
Johor	70	30.3
Kedah	6	2.6
Kelantan	3	1.3
Melaka	11	4.8
Negeri Sembilan	3	1.3
Pahang	12	5.2
Pulau Pinang	6	2.6
Perak	15	6.5
Perlis	6	2.6
Selangor	71	30.7
Terengganu	5	2.2
Sabah	2	0.9
Sarawak	3	1.3
WP Kuala Lumpur	18	7.8

Dari segi bangsa pula, seperti di dalam Jadual 5.16, bangsa Melayu merupakan responden terbanyak iaitu 94.8% (219 orang), diikuti bangsa India sebanyak 3.9% (9 orang), manakala responden berbangsa Cina hanya 1.3% (3 orang) sahaja.

Keputusan ini adalah selari dengan kajian oleh Ahmad dan Seet (2010). Namun berlawanan dengan hasil kajian oleh J. Hashim (2007), June dan Rosli (2011), M.-C. Lo dan Ramayah (2011) dan Moorthy et al. (2012) yang mendapati bahawa responden berbangsa Cina adalah yang paling ramai melibatkan diri sebagai responden dalam kajian mereka.

Jadual 5.16
Bangsa

Bangsa	Frekuensi (n=231)	Peratusan
Melayu	219	94.8
Cina	3	1.3
India	9	3.9

Berhubung dengan pendidikan tertinggi responden (rujuk Jadual 5.17), majoriti daripada mereka yang terlibat dalam kajian ini mempunyai kelulusan sekolah menengah iaitu 72 orang (31.2%), diikuti oleh ijazah sarjana muda iaitu 60 orang (26%), diploma iaitu 54 orang (23.4%), ijazah sarjana iaitu 30 orang (13%), doktor falsafah iaitu 9 orang (3.9%) dan sekolah rendah iaitu 6 orang (2.6%).

Dapatan ini mengesahkan penemuan oleh Xavier, Clayton, Yusof, Nor dan Sapuan (2014) bahawa majoriti usahawan PKS Malaysia mempunyai kelulusan sekolah menengah, begitu juga dengan dapatan kajian-kajian lepas (J. Hashim, 2007; Ahmad & Seet, 2010; M. M. Rosli, 2012; M. M. Rosli & Sidek, 2013; Azmi et al., 2014; Hassan et al., 2014; Mamun et al., 2016). Sebaliknya, dapatan kajian S. A. Aziz dan Mahmood (2011), June dan Rosli (2011) dan Moorthy et al. (2012) mendapati ramai responden memiliki ijazah sarjana muda. Tahap pendidikan yang dimiliki oleh

pemilik perniagaan telah terbukti mempunyai pengaruh terhadap prestasi perniagaan dan pertumbuhan (Blackburn, Hart, & Wainwright, 2013; Mamun, 2016).

Jadual 5.17
Tahap Pendidikan

Tahap Pendidikan	Frekuensi (n=231)	Peratusan
Sekolah Rendah	6	2.6
Sekolah Menengah	72	31.2
Diploma	54	23.4
Ijazah Sarjana Muda	60	26.0
Ijazah Sarjana	30	13.0
Doktor Falsafah	9	3.9

Dari sudut pengalaman kerja responden, berdasarkan Jadual 5.18, terdapat seramai 51 orang yang mewakili 22% mempunyai pengalaman kerja selama 1 hingga 5 tahun, 63 orang yang mewakili 27.3% mempunyai pengalaman kerja selama 6 hingga 10 tahun, 60 orang yang mewakili 26% berpengalaman kerja selama 11 hingga 15 tahun, 36 orang yang mewakili 15.6% berpengalaman kerja selama 16 hingga 20 tahun dan 21 orang yang mewakili 9.1% mempunyai pengalaman kerja melebihi 20 tahun.

Di sini dapat disimpulkan bahawa majoriti responden mempunyai pengalaman kerja antara lingkungan 1 hingga 15 tahun (June & Rosli, 2011; M. C. Lo & Ramayah, 2011). Namun begitu, dapatan kajian Sam et al. (2012) pula mendapati majoriti responden memiliki pengalaman kerja melebihi 15 tahun. Begitu juga dapatan kajian Yahya, Fatt, Othman, Abdul Rahman dan Moen (2011), kebanyakan responden mempunyai pengalaman kerja melebihi 20 tahun.

Jadual 5.18
Pengalaman Kerja

Pengalaman (Tahun)	Frekuensi (n=231)	Peratusan
1-5	51	22.0
6-10	63	27.3
11-15	60	26.0
16-20	36	15.6
Lebih 20	21	9.1

Majoriti responden kajian ini telah berkhidmat dengan syarikat sekarang (rujuk Jadual 5.19) di antara 1 hingga 5 tahun (62.3%). Kumpulan kedua tertinggi yang telah berkhidmat dengan syarikat adalah di antara 6 hingga 10 tahun (15.6%), diikuti oleh kumpulan ketiga yang telah berkhidmat kurang dari setahun (7.8%). Kumpulan keempat, kelima dan keenam tertinggi pula, masing-masing telah berkhidmat dengan syarikat sekarang di antara 11 hingga 15 tahun (5.2%), 16 hingga 20 tahun (5.2%) dan lebih 20 tahun (3.9%).

Majoriti tempoh responden bekerja dengan syarikat sekarang adalah antara 1 hingga 5 tahun. Kajian yang dijalankan oleh Ahmad dan Seet (2010) juga menunjukkan keputusan yang sama iaitu 43.4% responden mempunyai pengalaman 1 hingga 5 tahun. Manakala dapatan kajian Moorthy et al. (2012) pula menunjukkan ramai responden berada dalam lingkungan 5 hingga 10 tahun.

Jadual 5.19
Pengalaman Di Syarikat Sekarang

Pengalaman Di Syarikat Sekarang (Tahun)	Frekuensi (n=231)	Peratusan
Kurang dari 1	18	7.8
1-5	144	62.3
6-10	36	15.6
11-15	12	5.2
16-20	12	5.2
Lebih 20	9	3.9

Berhubung dengan kaedah memiliki syarikat (rujuk Jadual 5.20), majoriti daripada mereka yang terlibat dalam kajian ini memulakan sendiri syarikat mereka (66.2%), diikuti dengan mewarisi (14.3%), sebagai rakan kongsi (11.7%), pengambilan pengurusan (6.5%) dan ambil alih (1.3%).

Hasil dapatan kajian ini selari dengan Alam, Mohd Jani dan Omar (2011) dan Azmi et al. (2014) yang mendapati kebanyakan responden memiliki perniagaan dengan memulakannya sendiri.

Jadual 5.20
Kaedah Memiliki Syarikat

Kaedah Memiliki Syarikat	Frekuensi (n=231)	Peratusan
Mula Sendiri	153	66.2
Mewarisi	33	14.3
Pembelian Pengurusan	15	6.5
Rakan Kongsi	27	11.7
Ambil Alih	3	1.3

Berdasarkan Jadual 5.21, sebanyak 40.3% (96 buah syarikat) yang terlibat telah beroperasi kurang dari 5 tahun dan juga yang telah beroperasi di antara 6 hingga 10 tahun, 7.8% (18 buah syarikat) telah beroperasi di antara 11 hingga 15 tahun, 3.8%

(9 buah syarikat) telah beroperasi di antara 16 hingga 20 tahun, 2.6% (6 buah syarikat) telah beroperasi di antara 21 hingga 25 tahun manakala hanya 12 buah syarikat (5.2%) telah beroperasi lebih dari 25 tahun.

Dapatan oleh Zainol dan Daud (2011), Sam et al. (2012) dan M. Rosli dan Hanafi (2013) adalah selari dengan dapatan kajian ini. Namun, ia berbeza dengan kajian oleh Bakar dan Ahmad (2010), S. A. Aziz dan Mahmood (2011), M. M. Rosli (2012) dan F. Hassan et al. (2014) yang mendapati majoriti umur syarikat dalam kajian mereka adalah melebihi 10 tahun.

Jadual 5.21
Umur Syarikat/Perniagaan

Umur Syarikat/Perniagaan (Tahun)	Frekuensi (n=231)	Peratusan
Kurang 5	93	40.3
6-10	93	40.3
11-15	18	7.8
16-20	9	3.8
21-25	6	2.6
Lebih 25	12	5.2

Bagi struktur pemilikan syarikat pula (rujuk Jadual 5.22), 111 buah syarikat (48%) adalah milikan tunggal, 78 buah syarikat (33.8%) adalah perkongsian dan selebihnya sebanyak 42 buah syarikat (18.2%) adalah sendirian berhad.

Berdasarkan keputusan ini, dapat disimpulkan bahawa kebanyakan responden memiliki syarikat milikan tunggal. Dapatan ini adalah selari dengan kajian oleh M. M. Rosli dan Sidek (2013), Zainol dan Daud (2011) dan F. Hassan et al. (2014).

Jadual 5.22
Struktur Pemilikan Syarikat

Struktur Milikan	Frekuensi (n=231)	Peratusan
Milikan Tunggal	111	48.0
Perkongsian	78	33.8
Sendirian Berhad	42	18.2

Berdasarkan Jadual 5.23, hampir semua responden iaitu seramai 219 orang (94.8%) aktif dalam operasi harian syarikat, manakala selebihnya iaitu 12 orang (5.2%) tidak aktif dengan operasi syarikat.

Jadual 5.23
Penglibatan Dengan Syarikat

Aktif Dalam Operasi Syarikat	Frekuensi (n=231)	Peratusan
Ya	219	94.8
Tidak	12	5.2

Merujuk kepada Jadual 5.24 pula, bagi saiz syarikat, majoriti daripada syarikat yang terlibat adalah bersaiz mikro (62.3%), 75 buah syarikat (32.5%) pula adalah bersaiz kecil, manakala hanya 12 buah syarikat (5.2%) adalah bersaiz sederhana.

Dapatan ini bersesuaian dengan pecahan peratusan PKS di Malaysia, yang majoritinya adalah terdiri daripada perusahaan mikro (Zainol & Daud, 2011; Jabatan Perangkaan Malaysia, 2012; M. M. Rosli, 2012; Azmi et al., 2014). Sebaliknya kajian yang dijalankan oleh Tuanmat dan Smith (2011) ke atas sektor pembuatan mendapat banyak respons syarikat sederhana.

Jadual 5.24
Saiz Syarikat

Saiz Syarikat	Frekuensi (n=231)	Peratusan
Mikro	144	62.3
Kecil	75	32.5
Sederhana	12	5.2

Dari segi jenis industri (rujuk Jadual 5.25) sesebuah syarikat pula, sebanyak 108 buah syarikat (46.8%) terlibat di dalam sektor pembuatan, 87 buah syarikat (37.6%) terlibat di dalam sektor perkhidmatan, 24 buah syarikat (10.4%) terlibat di dalam sektor pembinaan dan selebihnya 12 buah syarikat (5.2%) terlibat di dalam sektor pertanian.

Mengikut Banci Ekonomi 2011 (Jabatan Perangkaan Malaysia, 2012), industri perkhidmatan merupakan sektor terbesar dalam PKS, diikuti oleh sektor pembuatan. Ini selaras dengan hasil kajian Zainol dan Daud (2011) yang juga telah mendapat majoriti respons dari sektor perkhidmatan. Namun, dalam kajian ini majoriti responden adalah dari sektor pembuatan, selari dengan hasil kajian oleh Mamun et al. (2016).

Jadual 5.25
Industri

Industri	Frekuensi (n=231)	Peratusan
Pembuatan	108	46.8
Perkhidmatan	87	37.6
Pertanian	12	5.2
Pembinaan	24	10.4

5.6.2 Skor Purata (Min)

Bahagian ini menjelaskan secara ringkas min dan sisihan piawai terhadap dimensi dan pembolehubah yang dikaji.

Jadual 5.26 hingga 5.34 membentangkan nilai min dan sisihan piawai bagi enam dimensi pembolehubah bebas kompetensi keusahawanan (peluang, hubungan, konseptual, organisasi, strategik dan komitmen), pembolehubah penyederhana (budaya organisasi), pembolehubah pengantara (keupayaan dinamik) dan akhir sekali, pembolehubah bersandar (prestasi PKS). Dalam kajian ini, berdasarkan Rosli dan Ghazali (2007), nilai min 6.21 dan ke atas diklasifikasikan sebagai sangat tinggi, manakala nilai min antara 4.41 hingga 6.20 sebagai tinggi dan nilai min 4.40 dan ke bawah sebagai sederhana.

5.6.2.1 Skor Purata Kompetensi Peluang

Skor purata bagi kompetensi peluang adalah dari 5.92 hingga 6.21 dengan sisihan piawai di antara 0.915 hingga 1.065. Berdasarkan jadual 5.26 di bawah, responden memberi respons yang sangat tinggi kepada soalan nombor empat, iaitu "Merebut peluang perniagaan yang berkualiti tinggi" dengan nilai purata 6.21, manakala soalan nombor dua iaitu "Menjangkakan keperluan pelanggan yang belum dipenuhi" yang paling rendah dengan min 5.92. Secara purata kesemua empat item dalam kompetensi peluang menunjukkan skor 6.07 yang dianggap sebagai tinggi.

Jadual 5.26
Skor Purata Kompetensi Peluang

Item	Min	Sisihan Piawai
1. Mengenal pasti produk dan perkhidmatan yang dikehendaki oleh pelanggan.	6.16	0.915
2. Menjangkakan keperluan pelanggan yang belum dipenuhi.	5.92	0.952
3. Aktif dalam mencari produk atau perkhidmatan yang memberikan faedah sebenar kepada pelanggan.	5.99	1.065
4. Merebut peluang perniagaan yang berkualiti tinggi.	6.21	0.987

Nota: Skala Likert 1 hingga 7; Sangat Tidak Penting (1) hingga Sangat Penting (7)

5.6.2.2 Skor Purata Kompetensi Hubungan

Skor purata bagi kompetensi hubungan adalah dari 5.86 hingga 6.26 dengan sisihan piawai di antara 0.850 hingga 0.982. Berdasarkan Jadual 5.27 di bawah, responden memberi respons yang sangat tinggi kepada soalan nombor satu, iaitu "Mewujudkan hubungan jangka panjang yang baik dengan pelbagai pihak" dengan nilai purata 6.26, manakala soalan nombor lima iaitu "Mampu memahami apa yang dimaksudkan oleh orang lain melalui perkataan dan perbuatan mereka" yang paling rendah dengan min 5.86. Secara purata kesemua enam item dalam kompetensi hubungan menunjukkan skor 6.09 yang dianggap sebagai tinggi.

Jadual 5.27
Skor Purata Kompetensi Hubungan

Item	Min	Sisihan Piawai
1. Mewujudkan hubungan jangka panjang yang baik dengan pelbagai pihak.	6.26	0.876
2. Kemampuan berunding dengan pihak lain.	6.00	0.982
3. Berinteraksi dengan pelbagai pihak.	6.17	0.919
4. Mengekalkan rangkaian hubungan dengan pelbagai pihak.	6.13	0.904
5. Mampu memahami apa yang dimaksudkan oleh orang lain melalui perkataan dan perbuatan mereka.	5.86	0.952
6. Komunikasi yang berkesan dengan pihak lain.	6.14	0.850

Nota: Skala Likert 1 hingga 7; Sangat Tidak Penting (1) hingga Sangat Penting (7)

5.6.2.3 Skor Purata Kompetensi Konseptual

Skor purata bagi kompetensi konseptual adalah dari 5.91 hingga 6.08 dengan sisihan piawai di antara 0.826 hingga 0.918. Berdasarkan Jadual 5.28 di bawah, responden memberi respons yang tinggi kepada soalan nombor empat, iaitu “Mengawasi pencapaian syarikat terutama bagi tugas yang berisiko” dengan nilai purata 6.08, manakala soalan nombor tujuh iaitu “Melihat sesuatu masalah sebagai satu bentuk peluang” yang paling rendah dengan min 5.91. Secara purata kesemua tujuh item dalam kompetensi konseptual menunjukkan skor 6.01 yang dianggap sebagai tinggi.

Jadual 5.28
Skor Purata Kompetensi Konseptual

Item	Min	Sisihan Piawai
1. Menyedari implikasi sesuatu idea, isu dan pemerhatian dalam konteks alternatif.	5.99	0.831
2. Menghubung kaitkan idea, isu dan hasil pemerhatian dalam konteks perniagaan.	6.00	0.839
3. Mengambil risiko yang berpatutan dalam perniagaan.	6.03	0.913

Jadual 5.28 (Sambungan)

4. Mengawasi pencapaian syarikat terutama bagi tugas yang berisiko.	6.08	0.910
5. Melihat ke dalam sesuatu masalah dari pelbagai sudut.	5.97	0.839
6. Kemampuan menyetengahkan idea-idea baharu.	6.06	0.918
7. Melihat sesuatu masalah sebagai satu bentuk peluang.	5.91	0.826

Nota: Skala Likert 1 hingga 7; Sangat Tidak Penting (1) hingga Sangat Penting (7)

5.6.2.4 Skor Purata Kompetensi Organisasi

Skor purata bagi kompetensi organisasi adalah dari 5.95 hingga 6.35 dengan sisihan piawai di antara 0.801 hingga 0.968. Berdasarkan Jadual 5.29 di bawah, responden memberi respons yang sangat tinggi kepada soalan nombor tiga, iaitu “Memastikan kelancaran perjalanan organisasi” dengan nilai purata 6.35, manakala soalan nombor tujuh iaitu "Memimpin kakitangan bawahan" yang paling rendah dengan min 5.95. Secara purata kesemua sepuluh item dalam kompetensi organisasi menunjukkan skor 6.08 yang dianggap sebagai tinggi.

Jadual 5.29

Skor Purata Kompetensi Organisasi

Item	Min	Sisihan Piawai
1. Merangka operasi perniagaan.	6.16	0.929
2. Merancang pengurusan sumber-sumber penting dalam perniagaan.	6.08	0.910
3. Memastikan kelancaran perjalanan organisasi.	6.35	0.836
4. Mengagihkan sumber-sumber penting dalam syarikat.	6.00	0.885
5. Kebolehan mengkoordinasi dan mengatur aktiviti perniagaan.	6.09	0.873
6. Menyelia pekerja bawahan.	5.96	0.831
7. Memimpin kakitangan bawahan.	5.95	0.968

Jadual 5.29 (Sambungan)

8. Mengatur dan mengurus aktiviti pekerja.	5.96	0.831
9. Memotivasikan pekerja di dalam syarikat.	6.10	0.801
10. Membahagi tugas secara efektif.	6.16	0.809

Nota: Skala Likert 1 hingga 7; Sangat Tidak Penting (1) hingga Sangat Penting (7)

5.6.2.5 Skor Purata Kompetensi Strategik

Skor purata bagi kompetensi strategik adalah antara 5.79 hingga 6.08 dengan sisihan piawai di antara 0.839 hingga 1.038. Responden memberi respons yang tinggi kepada soalan nombor tiga, iaitu “Mengutamakan tugas penting yang selari dengan matlamat syarikat” dengan nilai purata 6.08, manakala soalan nombor enam iaitu "Mengkaji dan mengaitkan matlamat jangka pendek dan matlamat jangka panjang" yang paling rendah dengan min 5.79 (rujuk Jadual 5.30). Secara purata kesemua sembilan item dalam kompetensi strategik menunjukkan skor 5.97 yang dianggap sebagai tinggi.

Jadual 5.30

Skor Purata Kompetensi Strategik

Item	Min	Sisihan Piawai
1. Mengenal pasti isu-isu jangka panjang, masalah atau peluang.	6.01	0.906
2. Peka terhadap hala tuju industri yang diceburi dan bagaimana perubahan boleh mempengaruhi perniagaan.	5.99	0.935
3. Mengutamakan tugas penting yang selari dengan matlamat syarikat.	6.08	0.910
4. Mengubahsuaikan perniagaan bagi mencapai matlamat jangka panjang.	5.97	0.839
5. Menyelaraskan tindakan dengan matlamat strategik.	5.96	0.891
6. Mengkaji dan mengaitkan matlamat jangka pendek dan matlamat jangka	5.79	1.038

panjang.		
7. Memantau tahap pencapaian syarikat bagi mencapai matlamat strategik.	5.99	0.935
8. Menilai sesuatu keputusan berdasarkan kepada matlamat strategik.	6.01	0.862
9. Menentukan tindakan strategik dengan mengimbangi kos dan faedah.	5.96	0.962

Nota: Skala Likert 1 hingga 7; Sangat Tidak Penting (1) hingga Sangat Penting (7)

5.6.2.6 Skor Purata Kompetensi Komitmen

Skor purata bagi kompetensi komitmen adalah dari 6.04 hingga 6.42 dengan sisihan piawai di antara 0.797 hingga 0.962. Berdasarkan Jadual 5.31 di bawah, responden memberi respons yang sangat tinggi kepada soalan nombor dua, iaitu “Berusaha bagi memastikan perniagaan tidak gagal” dengan nilai purata 6.42, manakala soalan nombor empat iaitu "Memberikan komitmen terhadap matlamat jangka panjang" yang paling rendah dengan min 6.04. Secara purata kesemua empat item dalam kompetensi komitmen menunjukkan skor 6.24 yang dianggap sebagai sangat tinggi.

Jadual 5.31
Skor Purata Kompetensi Komitmen

Item	Min	Sisihan Piawai
1. Berdedikasi dalam memastikan perniagaan berjalan lancar.	6.23	0.868
2. Berusaha bagi memastikan perniagaan tidak gagal.	6.42	0.797
3. Mempunyai kekuatan dalaman yang tinggi untuk berjaya.	6.26	0.876
4. Memberikan komitmen terhadap matlamat jangka panjang.	6.04	0.962

Nota: Skala Likert 1 hingga 7; Sangat Tidak Penting (1) hingga Sangat Penting (7)

5.6.2.7 Skor Purata Budaya Organisasi

Skor purata bagi budaya organisasi adalah dari 3.56 hingga 6.38 dengan sisihan piawai di antara 0.768 hingga 1.659. Berdasarkan Jadual 5.32 di atas, responden memberi respons yang sangat tinggi kepada soalan nombor enam belas, iaitu "Daya usaha" dengan nilai purata 6.38, manakala soalan nombor satu iaitu "Mementingkan pangkat" yang paling rendah dengan min 3.56. Secara purata kesemua dua puluh empat item dalam budaya organisasi menunjukkan skor 5.69 yang dianggap sebagai tinggi.

Jadual 5.32
Skor Purata Budaya Organisasi

Item	Min	Sisihan Piawai
1. Mementingkan pangkat	3.56	1.493
2. Mengikut aturan yang ditetapkan	5.71	1.070
3. Berstruktur	5.87	0.987
4. Perintah	4.91	1.294
5. Mempunyai peraturan	5.97	0.869
6. Mapan (mengamalkan kestabilan)	6.06	0.904
7. Berhati-hati	5.94	0.974
8. Berorientasikan kuasa	4.82	1.451
9. Mengambil risiko	5.60	0.986
10. Berorientasikan pencapaian	6.06	0.860
11. Kreatif	6.17	0.933
12. Menekan	4.01	1.659
13. Merangsang	5.75	0.944
14. Mencabar	5.55	1.193
15. Keusahawanan	6.34	0.768
16. Daya usaha	6.38	0.808
17. Kolaboratif	6.04	0.988
18. Berorientasikan hubungan	5.77	1.311
19. Mendorong	6.14	0.910
20. Peramah	6.13	0.829
21. Kebebasan sendiri	5.68	1.266
22. Kesamarataan	5.62	1.165
23. Keselamatan	6.19	0.885
24. Kepercayaan	6.30	0.809

Nota: Skala Likert 1 hingga 7; Amat Tidak Bersetuju (1) hingga Amat Bersetuju (7)

5.6.2.8 Skor Purata Keupayaan Dinamik

Skor purata bagi keupayaan dinamik adalah dari 5.27 hingga 5.95 dengan sisihan piawai di antara 0.860 hingga 1.160. Berdasarkan Jadual 5.33 di bawah, responden memberi respons yang tinggi kepada soalan nombor sembilan, iaitu "Kami boleh memperbaiki dengan cepat terhadap pelanggan yang tidak berpuas hati" dengan nilai purata 5.95, manakala soalan nombor empat belas iaitu "Kami mempunyai sistem penganugerahan dan kawalan yang betul" yang paling rendah dengan min 5.27. Secara purata kesemua lima belas item dalam keupayaan dinamik menunjukkan skor 5.68 yang dianggap sebagai tinggi.

Jadual 5.33
Skor Purata Keupayaan Dinamik

Item	Min	Sisihan Piawai
1. Kami menyedarinya perubahan persekitaran sebelum pesaing.	5.57	1.040
2. Kami sering mengadakan mesyuarat untuk membincangkan permintaan pasaran.	5.53	1.160
3. Kami boleh memahami sepenuhnya kesan persekitaran dalaman dan luaran.	5.45	1.114
4. Kami dapat merasai peluang yang berpotensi besar dan ancaman.	5.68	1.052
5. Kami mempunyai sistem pengurusan maklumat yang sempurna.	5.61	1.155
6. Kami mempunyai keupayaan pemerhatian dan penilaian yang baik.	5.56	1.053
7. Kami boleh berurusan dengan cepat dalam proses membuat keputusan yang strategik ketika konflik berlaku.	5.84	0.970
8. Dalam banyak keadaan kami boleh membuat keputusan yang tepat pada masanya untuk menangani masalah strategik.	5.82	0.924
9. Kami boleh memperbaiki dengan cepat terhadap pelanggan yang tidak berpuas hati.	5.95	0.926

Jadual 5.33 (Sambungan)

10. Kami boleh menyusun semula sumber-sumber pada waktunya untuk menangani perubahan persekitaran.	5.81	1.047
11. Perubahan strategik kami, boleh dilakukan dengan berkesan.	5.70	0.929
12. Kerjasama yang baik wujud di kalangan bahagian-bahagian yang berbeza.	5.83	1.027
13. Staf kami membantu antara satu sama lain dalam pelaksanaan perubahan strategik.	5.94	0.860
14. Kami mempunyai sistem penganugerahan dan kawalan yang betul.	5.27	1.079
15. Kami boleh meningkatkan pelaksanaan perubahan strategik dengan berkesan.	5.58	1.063

Nota: Skala Likert 1 hingga 7; Amat Tidak Bersetuju (1) hingga Amat Bersetuju (7)

5.6.2.9 Skor Purata Prestasi PKS

Skor purata bagi prestasi PKS adalah dari 4.61 hingga 5.19 dengan sisihan piawai di antara 0.910 hingga 1.144. Purata tertinggi adalah "Keupayaan untuk membiayai perniagaan dari keuntungan" dengan min 5.19, manakala "Pulangan terhadap ekuiti pemegang saham" yang paling rendah dengan min 4.61. "Aliran tunai" mendapat min 5.17, diikuti dengan "Pertumbuhan jualan" (5.08), "Pulangan terhadap jualan" (5.05), "Nisbah untung ke atas jualan" (5.03), "Pulangan terhadap pelaburan" (5.00), "Margin untung kasar" (4.96) dan "Untung bersih dari operasi" (4.95). Secara purata kesemua sembilan item dalam prestasi PKS menunjukkan skor 5.00 yang dianggap sebagai tinggi. Nilai purata min dan sisihan piawai bagi prestasi PKS adalah merujuk kepada Jadual 5.34.

Jadual 5.34
Skor Purata Prestasi PKS

Item	Min	Sisihan Piawai
1. Aliran tunai	5.17	0.974
2. Margin untung kasar	4.96	1.040
3. Untung bersih dari operasi	4.95	0.954
4. Pertumbuhan jualan	5.08	0.910
5. Pulangan terhadap jualan	5.05	1.094
6. Pulangan terhadap pelaburan	5.00	0.928
7. Nisbah untung ke atas jualan	5.03	0.995
8. Pulangan terhadap ekuiti pemegang saham	4.61	1.144
9. Keupayaan untuk membiayai perniagaan dari keuntungan	5.19	0.970

Nota: Skala Likert 1 hingga 7; Tersangat Rendah (1) hingga Tersangat Tinggi (7)

5.7 Andaian Untuk Regresi Berganda

Sebelum menjalankan analisis regresi berganda untuk meneroka hubungan antara pembolehubah, semua andaian yang disyorkan oleh Tabachnick dan Fidell (2013) seperti normaliti, lineariti, kehomoskedastian dan multikolineariti telah dipenuhi.

5.7.1 Normaliti

Normaliti merujuk kepada serakan data bagi pembolehubah metrik individu dan hubungannya dengan serakan normal (Joseph F Hair et al., 2009). Menurut Hair et al. (2009), jika variasi dari serakan normal adalah cukup besar maka ujian statistik yang terhasil adalah tidak sah.

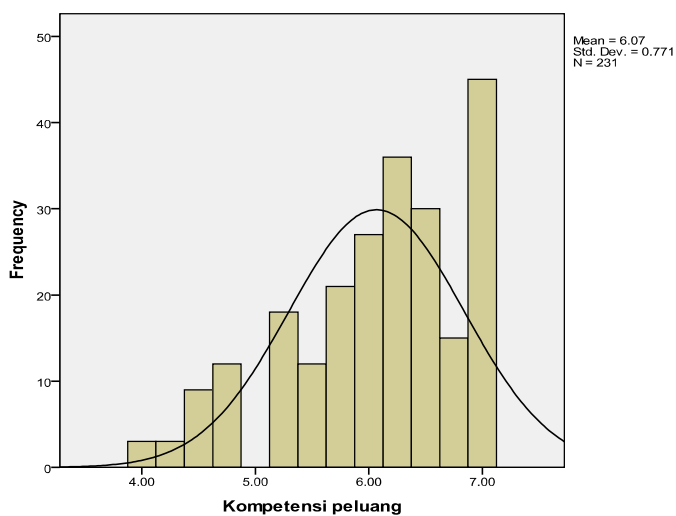
Pengujian normaliti dijalankan dengan menggunakan dua kaedah iaitu kaedah visual dan kaedah statistik. Kaedah visual merujuk kepada pemerhatian kepada keluk

dalam gambarajah histogram yang tertumpu kepada keluk yang berbentuk seperti loceng. Manakala kaedah statistik pula dijalankan dengan mengira skor Skewness dan Kurtosis.

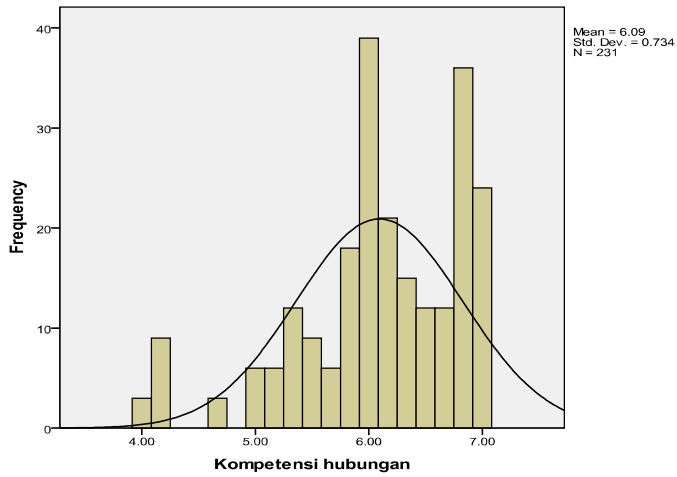
5.7.1.1 Kaedah Visual

Kaedah visual diterangkan dalam Rajah 5.1 hingga Rajah 5.9. Menurut Tabachnick dan Fidell (2007), jika syarat (keluk menjadi bentuk loceng) itu dipenuhi, maka taburan adalah berbentuk bebas dan normal. Hasil pemerhatian mendapati taburan adalah bertumpu dalam keluk berbentuk loceng, lantas selari dengan pendapat Tabachnick dan Fidell (2007). Maka, dapat disimpulkan bahawa data ini tersebar secara normal.

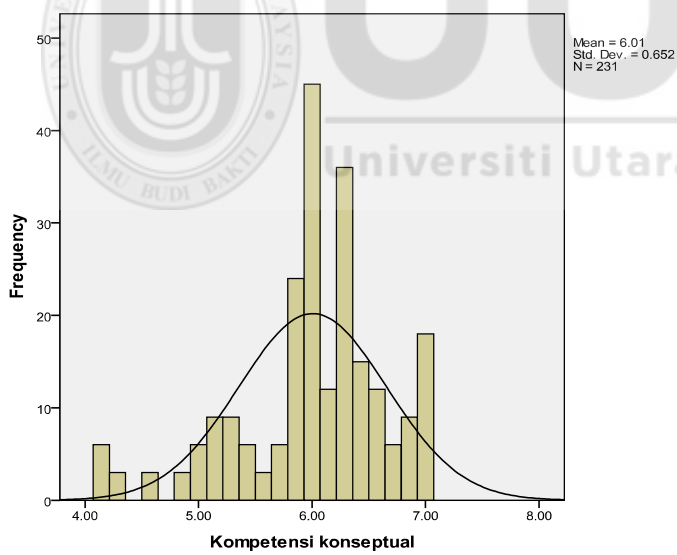
Rajah 5.1
Histogram Bagi Konstruk Kompetensi Peluang



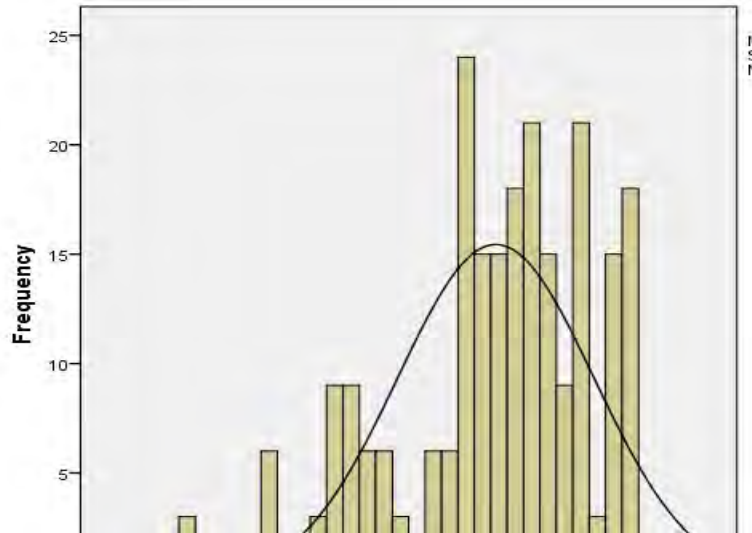
Rajah 5.2
Histogram Bagi Konstruk Kompetensi Hubungan



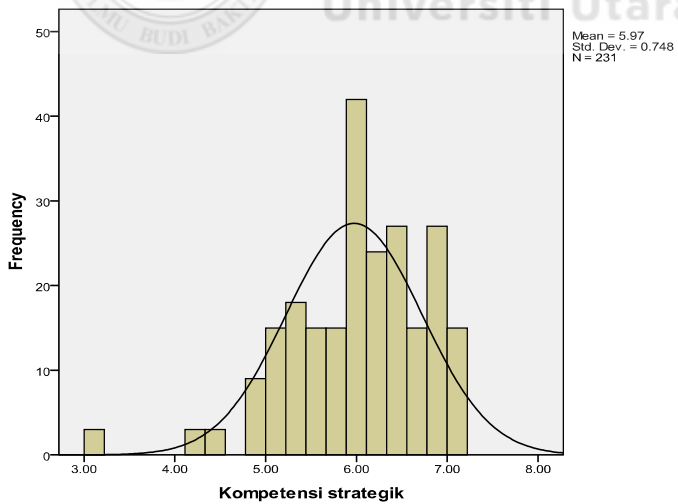
Rajah 5.3
Histogram Bagi Konstruk Kompetensi Konseptual



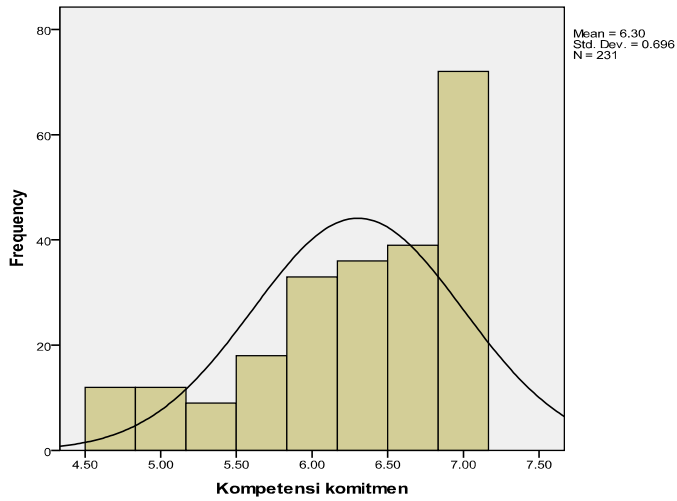
Rajah 5.4
Histogram Bagi Konstruk Kompetensi Organisasi



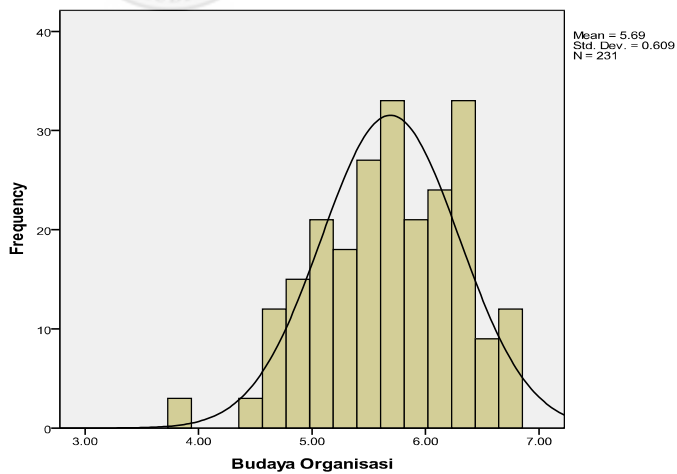
Rajah 5.5
Histogram Bagi Konstruk Kompetensi Strategik



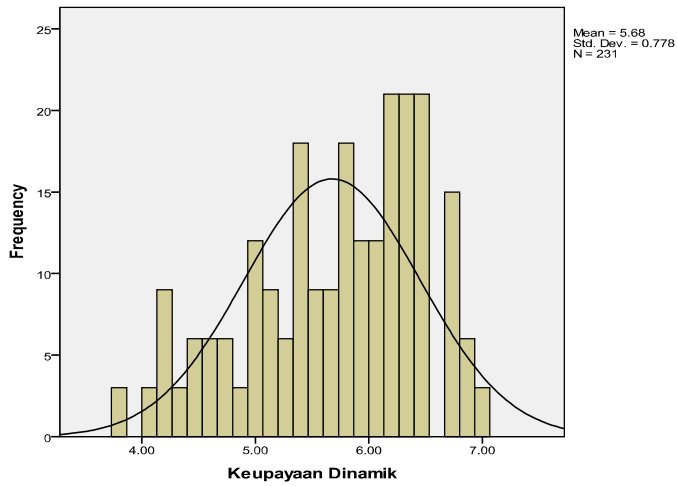
Rajah 5.6
Histogram Bagi Konstruk Kompetensi Komitmen



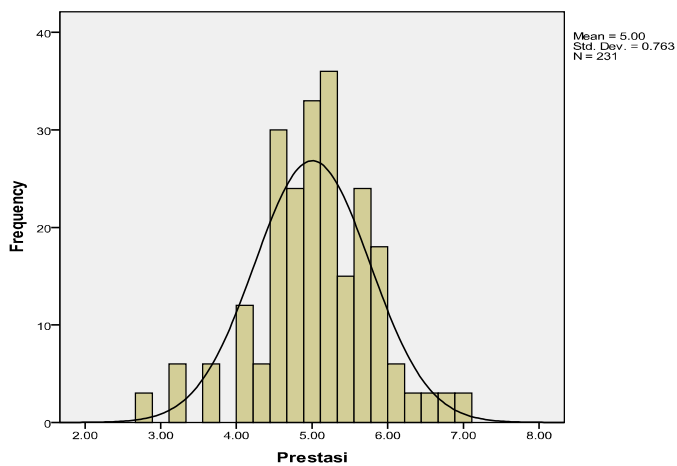
Rajah 5.7
Histogram Bagi Konstruk Budaya Organisasi



Rajah 5.8
Histogram Bagi Konstruk Keupayaan Dinamik



Rajah 5.9
Histogram Bagi Konstruk Prestasi PKS



5.7.1.2 Kaedah Statistik

Jadual 5.35 di bawah pula menunjukkan hasil ujian statistik bagi menguji normaliti data. Hasil ujian mendapati nilai skor Skewness dan Kurtosis bagi semua pembolehubah adalah kecil iaitu kurang dari ± 2.00 dan nilai ralat yang melebihi 0.1 yang menunjukkan bahawa data ini telah memenuhi ciri-ciri kenormalan data.

Jadual 5.35
Analisis Normaliti Pembolehubah Kajian

Pembolehubah	Mean	SD	Skewness		Kurtosis	
			<i>Statistik</i>	<i>Ralat Standard</i>	<i>Statistik</i>	<i>Ralat Standard</i>
Kompetensi peluang	6.07	0.77	-0.724	0.160	-0.185	0.319
Kompetensi hubungan	6.09	0.73	-0.944	0.160	0.657	0.319
Kompetensi konseptual	6.01	0.65	-0.867	0.160	0.827	0.319
Kompetensi organisasi	6.09	0.66	-0.816	0.160	0.331	0.319
Kompetensi strategik	5.97	0.75	-0.940	0.160	1.509	0.319
Kompetensi komitmen	6.30	0.70	-0.866	0.160	-0.198	0.319
Budaya Organisasi	5.69	0.61	-0.427	0.160	-0.145	0.319
Keupayaan Dinamik	5.68	0.78	-0.529	0.160	-0.566	0.319
Prestasi PKS	5.00	0.76	-0.296	0.160	0.995	0.319

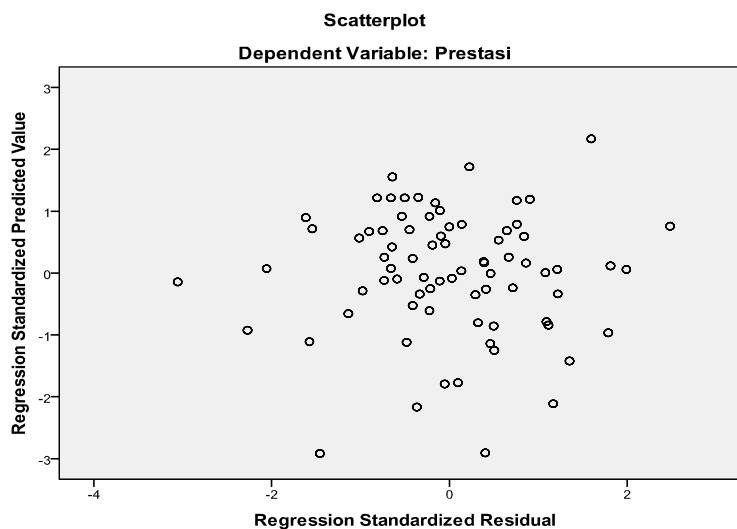
5.7.2 Lineariti

Andaian lineariti ialah bahawa hubungan garis lurus antara dua pembolehubah iaitu bebas dan bersandar adalah linear (Tabachnick & Fidell, 2013). Lineariti ditentukan dengan menggunakan analisis regresi mudah dan juga mengamati residual. Residual memberi kesan kepada bahagian yang tidak dijelaskan dari pembolehubah bersandar. Maka, dengan itu sebarang ketidaklinearan hubungan akan terpapar dalam residual (Joseph F Hair et al., 2009).

Selain daripada itu, Coakes (2006) mencadangkan bahawa "hubungan yang linear perlu wujud antara pembolehubah bersandar dan pembolehubah lain bagi setiap kumpulan dan hubungan ini boleh disahkan dengan memeriksa plot berselerak bagi setiap kumpulan". Jika kebanyakan nilai bertaburan di sekitar nilai sifar dan mempunyai bentuk bujur, ia bermakna bahawa andaian kelinearan dipenuhi (Tabachnick & Fidell, 2007). Hubungan yang tidak linear akan berada di bawah anggaran kekuatan sebenar hubungan dan boleh diabaikan dari analisis (Tabachnick & Fidell, 2007).

Dalam kajian ini, didapati tiada bentuk hubungan *curvilinear* terpapar dalam plot serakan (rujuk Rajah 5.10). Dengan itu dapat disimpulkan bahawa tiada pencemaran dalam andaian lineariti data.

Rajah 5.10
Plot Berselerak



5.7.3 Kehomoskedastian

Andaian seterusnya yang perlu dipatuhi ialah kehomoskedastian. Ujian ini dilakukan untuk melihat kebolehubahan (*variability*) dalam skor untuk satu pembolehubah adalah sama atau di sebaliknya bagi nilai pembolehubah-pembolehubah lain. Ia juga merupakan jangkaan bahawa pembolehubah endogen memaparkan jumlah varian yang sama bagi setiap julat pembolehubah eksogen (Joseph F Hair et al., 2006).

Kehomoskedastian tercapai jika serakan nilai varian bagi pembolehubah endogen secara relatifnya adalah sama bagi setiap nilai pembolehubah eksogen. Bagi tujuan ini, ujian persamaan varians *Levene* (*Levene's Test for Equality of Variances*) dilakukan ke atas semua pembolehubah matrik berbanding pembolehubah bukan matrik (jantina). Sekiranya kebarangkalian perkaitan pembolehubah tersebut adalah signifikan pada tahap $p < 0.001$, maka data kajian adalah bersifat heteroskedastisiti (*heteroscedasticity*). Sebaliknya, andaian kehomoskedastian tercapai jika perkaitan tersebut adalah tidak signifikan ($p > 0.001$).

Bagi andaian kehomoskedastian, ujian persamaan varians *Levene* dilakukan ke atas semua pembolehubah matrik berbanding pembolehubah bukan matrik (jantina). Jadual 5.36 mengandungi hasil ujian persamaan varians *Levene*. Berdasarkan ujian tersebut, varian dalam semua pembolehubah matrik bagi kajian ini adalah homogen bagi kategori jantina. Kebarangkalian perkaitan bagi kesemua pembolehubah menunjukkan nilai yang lebih tinggi berbanding tahap signifikan ($p < 0.001$). Justeru, andaian kehomoskedastian bagi data dalam kajian ini telah dipenuhi.

Jadual 5.36
Hasil Ujian Kehomokedastian

Pembolehubah Matrik	Pembolehubah Bukan Matrik	
	Statistik Levene (nilai F)	Tahap Signifikan ($p < 0.001$)
Kompetensi peluang	1.818	0.179
Kompetensi hubungan	1.129	0.289
Kompetensi konseptual	0.114	0.736
Kompetensi organisasi	0.209	0.648
Kompetensi strategik	0.007	0.935
Kompetensi komitmen	1.702	0.193
Budaya Organisasi	0.012	0.912
Keupayaan Dinamik	0.237	0.626
Prestasi Syarikat	0.556	0.457

5.7.4 Multikolineariti

Andaian multivariat seterusnya yang perlu dipatuhi ialah multikolineariti (*multicollinearity*). Tujuan ujian ini ialah untuk mengenal pasti sama ada wujud korelasi yang tinggi di antara dua atau lebih pembolehubah-pembolehubah bebas (Joseph F Hair et al., 2006). Menurut Hair et al. (2006) korelasi yang tinggi akan memberi kesan ke atas kedudukan koefisien dan akan mengurangkan kuasa ramalan (*predictive power*) sesuatu pembolehubah.

Terdapat dua kaedah yang boleh digunakan bagi mengenal pasti multikolineariti, iaitu analisis korelasi *Pearson-Product Moment* dan berpandukan kepada nilai toleransi-formal dan faktor inflasi varians (VIF). Berdasarkan hasil korelasi *Pearson-Product Moment*, masalah multikolineariti yang serius wujud jika korelasi antara pembolehubah-pembolehubah bebas adalah melebihi 0.80 (Joseph F Hair et al., 2006). Berdasarkan nilai toleransi dan VIF, data yang mempunyai masalah

multikolineariti jika nilai toleransi yang diperolehi adalah kurang daripada nilai diterima umum (*cutoff threshold*), iaitu 0.10. Nilai ini adalah sepadan dengan nilai 10 VIF seperti yang disarankan oleh Hair et al. (2006).

Andaian multikolineariti diuji berpandukan kepada nilai toleransi dan faktor inflasi varians (VIF). Dapatan ini turut diyakini dengan nilai toleransi dan VIF. Jadual 5.37 melaporkan nilai toleransi dan VIF bagi kesemua pembolehubah bebas. Nilai toleransi yang diperolehi adalah melebihi nilai diterima umum (*cut-off threshold*) bagi nilai toleransi 0.10 (nilai ini sepadan dengan nilai 10 VIF) seperti yang disarankan oleh Hair et al. (2006). Nilai indeks syarat yang mempunyai nilai umum (*threshold*) melebihi 30 tiada perkadaran pekali varian bagi pembolehubah peramal yang berkaitan apabila nilai 0.90 ke atas bagi dua atau lebih pekali. Keadaan ini merupakan suatu kedudukan yang selesa dan meyakinkan bahawa masalah multikolineariti yang serius tidak timbul.

Jadual 5.37
Pengujian Multikolineariti

	Tolerance	VIF
Kompetensi peluang	0.304	3.290
Kompetensi hubungan	0.247	4.055
Kompetensi konseptual	0.316	3.164
Kompetensi organisasi	0.198	5.041
Kompetensi strategik	0.201	4.987
Kompetensi komitmen	0.279	3.585
Budaya Organisasi	0.287	3.487
Keupayaan Dinamik	0.291	3.434

5.8 Analisis Kolerasi

Seterusnya, bahagian ini menguji perhubungan antara pembolehubah-pembolehubah kajian. Bagi tujuan ini, ujian korelasi telah digunakan. Analisis korelasi adalah merupakan analisis di antara dua atau lebih pembolehubah (D. R. Cooper & Schindler, 2013). Analisis korelasi dipilih kerana ianya sesuai untuk mengenal pasti jenis keserasian, menjelaskan hubungan yang kompleks antara faktor-faktor yang dapat menjelaskan hasil dan meramal hasil daripada faktor peramal (Creswell, 2014).

Korelasi *Pearson* digunakan untuk mengukur perkaitan linear antara dua pembolehubah bebas untuk menunjukkan signifikan, arah (positif atau negatif) dan kekuatan setiap hubungan yang wujud. Kekuatan perkaitan di antara pembolehubah yang dibangunkan Davis (1971) berdasarkan Jadual 5.38.

Jadual 5.38
Nilai Korelasi dan Kekuatan Hubungan

	Nilai Korelasi	Kekuatan Hubungan
1.	± 0.70 ke atas	Sangat Kuat
1.	± 0.50 hingga ± 0.69	Kuat
2.	± 0.30 hingga ± 0.49	Sederhana Kuat
3.	± 0.1 hingga ± 0.29	Lemah
4.	± 0.01 hingga ± 0.09	Sangat Lemah

Hasil ujian korelasi *Pearson* dirumuskan dalam Jadual 5.39. Daripada analisis yang dijalankan, didapati terdapat hubungan yang signifikan antara semua dimensi kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS.

Kompetensi peluang didapati mempunyai hubungan yang paling kuat dengan prestasi PKS ($r=0.501$, $p<0.01$), diikuti oleh kompetensi hubungan ($r=0.479$, $p<0.01$), kompetensi konseptual ($r=0.371$, $p<0.01$), kompetensi strategik ($r=0.293$, $p<0.01$), kompetensi organisasi ($r=0.236$, $p<0.01$) dan kompetensi komitmen ($r=0.211$, $p<0.01$). Hasil ujian seterusnya turut mendapati wujudnya hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan prestasi PKS ($r=0.337$, $p<0.01$). Akhir sekali, ujian korelasi *Pearson* turut menunjukkan hubungan yang signifikan antara keupayaan dinamik dan prestasi PKS ($r=0.199$, $p<0.01$).

Jadual 5.39
Ujian Perhubungan antara Pembolehubah

	Prestasi PKS	Komp. Peluang	Komp. Hubungan	Komp. Konseptual	Komp. Organisasi	Komp. Strategik	Komp. Komitmen	Budaya Organisasi	Keupayaan Dinamik
Prestasi PKS	1								
Kompetensi peluang	.501**	1							
Kompetensi hubungan	.479**	.799**	1						
Kompetensi konseptual	.317**	.593**	.590**	1					
Kompetensi organisasi.	.236**	.623**	.606**	.766**	1				
Kompetensi strategik	.293**	.627**	.616**	.673**	.671**	1			
Kompetensi komitmen	.211**	.574**	.584**	.752**	.809**	.741**	1		
Budaya Organisasi	.337**	.621**	.628**	.790**	.776**	.798**	.821**	1	
Keupayaan Dinamik	.199**	.462**	.591**	.688**	.758**	.611**	.799**	.718**	1

5.9 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji hubungan di antara pembolehubah kajian dan hipotesis kajian dan seterusnya menjawab objektif kajian pertama hingga objektif kajian ketiga menerusi pengujian terhadap hipotesis-hipotesis kajian yang telah dibina.

Seksyen ini menguji hipotesis kesan-kesan langsung (H_{1A} , H_{1B} , H_{1C} , H_{1D} , H_{1E} , H_{1F}), penyederhana (H_{2A} , H_{2B} , H_{2C} , H_{2D} , H_{2E} , H_{2F}) dan pengantara (H_{3A} , H_{3B} , H_{3C} , H_{3D} , H_{3E} , H_{3F}) pada hubungan antara pembolehubah bebas (peluang, hubungan, konseptual, organisasi, strategik dan komitmen), pembolehubah penyederhana (budaya organisasi), pembolehubah pengantara (keupayaan dinamik) dan pembolehubah bersandar (prestasi PKS).

Bahagian pertama akan melaporkan hasil analisis yang dijalankan ke atas hubungan di antara dimensi-dimensi kompetensi keusahawanan (peluang, hubungan, konseptual, organisasi, strategik dan komitmen) dan prestasi PKS. Manakala bahagian kedua akan melaporkan hasil ujian hipotesis hubungan penyederhana antara kompetensi keusahawanan, budaya organisasi dan prestasi PKS. Akhir sekali, bahagian ketiga melaporkan hasil analisis berkaitan hubungan pengantara antara dimensi kompetensi keusahawanan, keupayaan dinamik dan prestasi PKS. Jadual 5.43 merupakan ringkasan keputusan hipotesis-hipotesis untuk menguji tentang kompetensi keusahawanan, budaya organisasi dan keupayaan dinamik terhadap pelaksanaan TQM.

5.9.1 Hubungan Antara Kompetensi Keusahawanan (Peluang, Hubungan, Konseptual, Organisasi, Strategik dan Komitmen) dan Prestasi PKS

Objektif pertama kajian ini ialah untuk menentukan kewujudan perhubungan yang signifikan di antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS. Di bawah objektif ini, enam hipotesis dibina bertujuan untuk menguji tentang pengaruh secara terus antara dimensi-dimensi kompetensi keusahawanan (peluang, hubungan, konseptual, organisasi, strategik dan komitmen) dengan prestasi PKS seperti berikut:

H_{1A}: Kompetensi peluang mempunyai perhubungan yang signifikan dengan prestasi PKS.

H_{1B}: Kompetensi hubungan mempunyai perhubungan yang signifikan dengan prestasi PKS.

H_{1C}: Kompetensi konseptual mempunyai perhubungan yang signifikan dengan prestasi PKS.

H_{1D}: Kompetensi organisasi mempunyai perhubungan yang signifikan dengan prestasi PKS.

H_{1E}: Kompetensi strategik mempunyai perhubungan yang signifikan dengan prestasi PKS.

H_{1F}: Kompetensi komitmen mempunyai perhubungan yang signifikan dengan prestasi PKS.

Jadual 5.40 menunjukkan hasil ujian regresi berganda bagi menguji kesan kompetensi keusahawanan terhadap prestasi PKS. Hasil ujian menunjukkan bahawa secara keseluruhannya, kompetensi keusahawanan menerangkan prestasi PKS secara signifikan sebanyak 14.6% varian ($R^2=0.146$, $F=6.400$, $p<0.01$). Bagaimanapun, hanya tiga dimensi kompetensi keusahawanan yang berjaya memberi kesan yang signifikan ke atas prestasi PKS iaitu kompetensi peluang ($\beta=0.213$, $t=1.937$, $p<0.1$), kompetensi organisasi ($\beta=-0.308$, $t=-1.943$, $p<0.1$) dan kompetensi strategik ($\beta=0.344$, $t=2.457$, $p<0.05$). Oleh itu, H_{1A} , H_{1D} dan H_{1E} adalah diterima. Sebaliknya H_{1B} , H_{1C} dan H_{1F} adalah ditolak.

Jadual 5.40
Kesan Kompetensi Keusahawanan terhadap Prestasi PKS

	β	t	Sig.
Kompetensi peluang	0.213	1.937	0.054*
Kompetensi hubungan	-0.036	-0.286	0.775
Kompetensi konseptual	0.132	1.067	0.287
Kompetensi organisasi	-0.308	-1.943	0.053*
Kompetensi strategik	0.344	2.457	0.015**
Kompetensi komitmen	-0.022	-0.184	0.854
R^2	0.146		
F	6.400		
Sig.	0.000		

Nota: *** $p<0.01$; ** $p<0.05$; * $p<0.1$

5.9.2 Hubungan Pembolehubah Penyederhana Budaya Organisasi Terhadap Kompetensi Keusahawanan (Peluang, Hubungan, Konseptual, Organisasi, Strategik dan Komitmen) dengan Prestasi PKS

Bagi menjawab objektif kedua kajian, analisis regresi berganda hierarki seterusnya dibina iaitu H_{2A} , H_{2B} , H_{2C} , H_{2D} , H_{2E} dan H_{2F} bagi menguji kesan pembolehubah penyederhana budaya organisasi dalam hubungan antara dimensi-dimensi

kompetensi keusahawanan (peluang, hubungan, konseptual, organisasi, strategik dan komitmen) dan prestasi PKS. Seperti diterangkan dalam bab 3 (rujuk 3.8.2), hipotesis yang telah dibangunkan adalah seperti berikut:

H_{2A}: Budaya organisasi menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi peluang dan prestasi PKS.

H_{2B}: Budaya organisasi menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi hubungan dan prestasi PKS.

H_{2C}: Budaya organisasi menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi konseptual dan prestasi PKS.

H_{2D}: Budaya organisasi menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi organisasi dan prestasi PKS.

H_{2E}: Budaya organisasi menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi strategik dan prestasi PKS.

H_{2F}: Budaya organisasi menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi komitmen dan prestasi PKS.

Untuk mencapai tujuan ini, kaedah regresi 3 peringkat telah digunakan selaras dengan kajian oleh Baron dan Kenny (1986). Model 1 merupakan pengaruh kompetensi keusahawanan ke atas prestasi PKS seperti dibincangkan dalam bahagian 5.9.1. Model 2 pula merupakan kesan kompetensi keusahawanan terhadap

prestasi PKS dengan kehadiran budaya organisasi sebagai pembolehubah penyederhana. Manakala dalam Model 3, interaksi antara kompetensi keusahawanan dan budaya organisasi dimasukkan.

Menurut Jadual 5.41, hasil kajian mendapati kehadiran budaya organisasi telah meningkatkan pengaruh kompetensi keusahawanan ke atas prestasi PKS secara signifikan ($R^2=0.150$, perubahan $F=47.369$, $p<0.01$). Namun begitu, setelah interaksi antara kompetensi keusahawanan dan budaya organisasi telah dimasukkan dalam Model 3, hasil ujian mendapati kehadiran terma interaksi ini gagal membawa perubahan yang signifikan ke atas model. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa budaya organisasi gagal bertindak sebagai pembolehubah penyederhana dalam perhubungan antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS dan semua hipotesis (H_{2A} hingga H_{2F}) adalah ditolak.

Jadual 5.41
Kesan Pembolehubah Penyederhana Budaya Organisasi Dalam Perhubungan Antara Kompetensi Keusahawanan Dan Prestasi PKS

	Unstandardized Beta		
	Model 1	Model 2	Model 3
Pembolehubah Bebas			
Kompetensi Peluang (ECO)	0.213*	0.131	1.709*
Kompetensi Hubungan (ECR)	-0.036	-0.228*	-0.748
Kompetensi Konseptual (ECC)	0.132	-0.067	0.494
Kompetensi Organisasi (ECOrg)	-0.308*	-0.303**	1.989
Kompetensi Strategik (ECS)	0.344**	0.284**	-1.004
Kompetensi Komitmen (ECCo)	-0.022	0.077	-1.343
Pembolehubah Penyederhana			
Budaya Organisasi (BO)		0.678***	2.022**
Terma Interaksi			
Budaya Organisasi x Kompetensi Peluang			-0.287
Budaya Organisasi x Kompetensi Hubungan			0.090
Budaya Organisasi x Kompetensi Konseptual			-0.092
Budaya Organisasi x Kompetensi Organisasi			-0.412
Budaya Organisasi x Kompetensi Strategik			0.221

Jadual 5.41 (Sambungan)

Budaya Organisasi x Kompetensi Komitmen			0.256
R ²	0.146	0.296	0.327
F	0.6400***	13.388***	8.110***
R ² change	0.146	0.150	0.031
F change	6.400***	47.369***	1.670

Nota: ***p<0.01; **p<0.05; *p<0.1

Sebagai tambahan, meskipun budaya organisasi ditolak sebagai pembolehubah penyederhana dalam hubungan antara dimensi-dimensi kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS, namun apabila dilihat semula dari hasil analisis, ianya terbukti boleh bertindak sebagai pengantara sepenuhnya (*fully mediated*). Dalam menganggarkan pengantara, langkah-langkah pendekatan sebab dan akibat seperti yang disyorkan di dalam model proses pengantaraan oleh Baron dan Kenny (1986) dalam rajah 4.1 telah dipatuhi. Selain itu, prosedur dan langkah-langkah yang bersamaan juga telah disarankan oleh MacKinnon, Warsi dan Dwyer (1995) di mana:

- a) Sebelum pembolehubah bebas mempengaruhi pembolehubah bersandar dalam ketiadaan pembolehubah pengantara, nilai Beta adalah rendah,
- b) Sebelum pembolehubah bebas memberi kesan yang signifikan kepada pembolehubah pengantara,
- c) Pembolehubah pengantara mempunyai kesan signifikan yang unik pada pembolehubah bersandar, dan

- d) Kesan pembolehubah bebas ke atas pembolehubah bersandar mengecut apabila kehadiran pembolehubah pengantara kepada model ini.

Oleh yang demikian, kajian ini telah menggunakan budaya organisasi sebagai pembolehubah pengantara (*mediator*) dalam hubungan antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS. Jadual 5.42 telah menunjukkan bahawa di langkah yang pertama, kompetensi peluang ($\beta=0.215$, $p<0.1$), kompetensi organisasi ($\beta=-0.268$, $p<0.1$) dan kompetensi strategik ($\beta=0.338$, $p<0.05$) telah mempengaruhi prestasi PKS secara signifikan, sekali gus melayakkan pra-syarat pertama di mana pembolehubah bebas mesti mempengaruhi pembolehubah bersandar secara signifikan. Seterusnya untuk melayakkan pra-syarat kedua, budaya organisasi sebagai pengantara dihubungkan dengan pembolehubah kompetensi keusahawanan. Jadual 5.42 menunjukkan bahawa pembolehubah bebas kompetensi keusahawanan ini berhubung secara signifikan dengan budaya organisasi di mana kompetensi peluang ($\beta=0.280$, $p<0.01$) dan kompetensi strategik ($\beta=0.284$, $p<0.05$) berhubung secara signifikan terhadap pembolehubah pengantara budaya organisasi. Oleh itu, kompetensi peluang dan kompetensi strategik telah layak dan memenuhi pra-syarat pertama dan kedua ujian pengantara di mana pembolehubah bebas mestilah mempunyai hubungan yang signifikan dengan pembolehubah pengantara.

Untuk melayakkan pra-syarat ketiga pula, pembolehubah pengantara (budaya organisasi) dihubungkan dengan pembolehubah bersandar (prestasi PKS). Jadual 5.42 menunjukkan bahawa budaya organisasi berhubung secara signifikan dengan

prestasi PKS di mana budaya organisasi ($\beta=0.459$, $p<0.01$) berhubungan secara signifikan terhadap prestasi PKS. Oleh itu, pembolehubah-pembolehubah ini telah layak dan memenuhi pra-syarat pertama, kedua dan ketiga ujian pengantara di mana pembolehubah pengantara mestilah mempunyai hubungan yang signifikan dengan pembolehubah bersandar.

Akhir sekali, bagi melayakkan pra-syarat keempat, pembolehubah bersandar (prestasi PKS) dihubungkan dengan pembolehubah bebas (kompetensi peluang dan kompetensi strategik) dan pembolehubah pengantara (budaya organisasi) secara serentak. Baron dan Kenny (1986) mengatakan bahawa kesan pembolehubah bebas dan bersandar boleh berkurangan tetapi masih lagi signifikan sama ada secara pengantara separa (*partial mediation*) atau pengantara sepenuhnya (*full mediation*).

Merujuk kepada jadual 5.42, nilai Beta menguncup apabila budaya organisasi dimasukkan di dalam model, dan nilai signifikan menjadi tidak signifikan apabila budaya organisasi dimasukkan ke dalam model walaupun pada asalnya, kompetensi strategik dan prestasi syarikat adalah signifikan. Ini berlawanan dengan antara syarat-syarat untuk bertindak sebagai penyederhana yang mana nilai Beta perlulah membesar. Malahan, hasil analisis ini menyokong syarat model pengantara oleh Baron dan Kenny (1986) yang mengatakan bahawa dalam jika Beta di langkah yang ke 4 tidak signifikan, maka pengantara tersebut dikenali sebagai pengantara sepenuhnya (*full mediation*) dan jika Beta di langkah yang ke 4 semakin berkurangan dan signifikan maka pengantara itu dikenali sebagai pengantara separa (*partial*

mediation). Oleh yang demikian, berdasarkan hasil ujian, budaya organisasi telah terbukti menjadi pengantara sepenuhnya (*full mediation*) dalam hubungan antara kompetensi strategik dan prestasi syarikat.

Jadual 5.42

Kesan Pembolehubah Pengantara Budaya Organisasi Dalam Perhubungan Antara Kompetensi Keusahawanan Dan Prestasi PKS

	B	t	Sig.
<i>Equation a (IV to MV)</i>			
Kompetensi Peluang	0.189	2.772	0.006
Kompetensi Organisasi	0.111	1.302	0.194
Kompetensi Strategik	0.270	3.322	0.001
$R^2=0.418, F=54.306, p<0.01$			
<i>Equation b (MV to DV)</i>			
Budaya Organisasi	0.628	8.750	0.000
$R^2=0.251, F=76.558, p<0.01$			
<i>Equation c (IV to DV)</i>			
Kompetensi Peluang	0.213	1.937	0.054
Kompetensi Organisasi	-0.308	-1.943	0.053
Kompetensi Strategik	0.344	2.457	0.015
$R^2=0.146, F=26.136.4000, p<0.01$			
<i>Equation c' (X & M - Y)</i>			
Kompetensi Strategik	0.040	0.396	0.692
Budaya Organisasi	0.594	6.315	0.000
$R^2=0.252, F=25.447, p<0.01$			

5.9.3 Hubungan Pembolehubah Pengantara Keupayaan Dinamik Terhadap Kompetensi Keusahawanan (Peluang, Hubungan, Konseptual, Organisasi, Strategik dan Komitmen) dengan Prestasi PKS

Seterusnya, bagi menjawab objektif kajian yang ketiga, enam lagi hipotesis iaitu H_{3A}, H_{3B}, H_{3C}, H_{3D}, H_{3E} dan H_{3F} telah dibina dan analisis regresi berganda hierarki telah dijalankan bagi menentukan terdapat kesan pengantara keupayaan dinamik dalam perhubungan antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS. Hipotesis-hipotesis yang tersebut adalah seperti berikut:

H_{3A}: Keupayaan dinamik menjadi pengantara perhubungan di antara kompetensi peluang dan prestasi PKS.

H_{3B}: Keupayaan dinamik menjadi pengantara perhubungan di antara kompetensi hubungan dan prestasi PKS.

H_{3C}: Keupayaan dinamik menjadi pengantara perhubungan di antara kompetensi konseptual dan prestasi PKS.

H_{3D}: Keupayaan dinamik menjadi pengantara perhubungan di antara kompetensi organisasi dan prestasi PKS.

H_{3E}: Keupayaan dinamik menjadi pengantara perhubungan di antara kompetensi strategik dan prestasi PKS.

H_{3F}: Keupayaan dinamik menjadi pengantara perhubungan di antara kompetensi komitmen dan prestasi PKS.

Seperti diterangkan dalam bab 4 (rujuk 4.9.2), kajian ini menggunakan pendekatan Baron dan Kenny (1986) bagi mengesan kehadiran faktor pengantara keupayaan dinamik terhadap pembolehubah bebas kompetensi keusahawanan dan pembolehubah bersandar kompetensi keusahawanan. Terdapat empat langkah yang perlu dituruti dalam menentukan kesan pengantara mengikut syarat-syarat seperti yang ditetapkan oleh Baron dan Kenny (1986). Langkah pertama adalah bagi menguji persamaan 'c', kesan X (kompetensi keusahawanan) ke atas Y (prestasi PKS) tanpa kehadiran M (keupayaan dinamik). Langkah 2 adalah bagi menguji kesan X (kompetensi keusahawanan) ke atas M (keupayaan dinamik) iaitu persamaan 'a', manakala langkah 3 adalah bagi menguji persamaan 'b' iaitu kesan M (keupayaan dinamik) ke atas Y (prestasi PKS). Langkah terakhir iaitu langkah ke 4 adalah untuk menguji persamaan c' iaitu kesan X (kompetensi keusahawanan) ke atas Y (prestasi PKS) melalui M (keupayaan dinamik).

Dalam langkah pertama (persamaan 'c'), tiga dimensi kompetensi keusahawanan berjaya memberi kesan yang signifikan ke atas prestasi PKS iaitu kompetensi peluang ($\beta=0.213$, $t=1.937$, $p<0.1$), kompetensi organisasi ($\beta=-0.308$, $t=-1.943$, $p<0.1$) dan kompetensi strategik ($\beta=0.344$, $t=2.457$, $p<0.05$). Hasil ini juga dapat dilihat dalam Jadual 5.43 yang menguji pengaruh secara terus antara dimensi-dimensi kompetensi keusahawanan (peluang, hubungan, konseptual, organisasi, strategik dan komitmen) dengan prestasi PKS. Oleh yang demikian, berdasarkan hasil ujian regresi, memandangkan syarat pertama yang telah ditetapkan oleh Baron dan Kenny (1986) telah dipenuhi, maka ujian selanjutnya telah dilakukan ke atas

ketiga-tiga dimensi yang telah memberikan kesan signifikan ke atas prestasi syarikat iaitu kompetensi peluang, kompetensi organisasi dan kompetensi strategik.

Jadual 5.43
Kesan Kompetensi Keusahawanan terhadap Prestasi PKS (Langkah 1)

	β	t	Sig.
Kompetensi peluang	0.213	1.937	0.054*
Kompetensi hubungan	-0.036	-0.286	0.775
Kompetensi konseptual	0.132	1.067	0.287
Kompetensi organisasi	-0.308	-1.943	0.053*
Kompetensi strategik	0.344	2.457	0.015**
Kompetensi komitmen	-0.022	-0.184	0.854
R ²	0.146		
F	6.400		
Sig.	0.000		

Nota: ***p<0.01; **p<0.05; *p<0.1

Seterusnya ialah langkah kedua (persamaan 'a') iaitu untuk menguji kesan kompetensi keusahawanan ke atas keupayaan dinamik. Memandangkan syarat pertama yang ditetapkan oleh Baron dan Kenny (1986) hanya dipenuhi oleh tiga dimensi kompetensi keusahawanan iaitu kompetensi peluang, kompetensi organisasi dan kompetensi strategik, tiada ujian lanjutan untuk pengantaraan telah dijalankan terhadap kompetensi hubungan, kompetensi konseptual dan kompetensi komitmen. Ini bermakna, langkah kedua hanya dilakukan terhadap kompetensi peluang, kompetensi organisasi dan kompetensi strategik.

Merujuk kepada Jadual 5.44, hasil ujian di dalam langkah kedua menunjukkan bahawa kompetensi peluang, kompetensi organisasi dan kompetensi strategik menerangkan 42.4% varian keupayaan dinamik ($R^2=0.424$, $F=55.729$, $p<0.001$).

Selain itu, dua dimensi kompetensi keusahawanan berjaya memberi kesan yang signifikan ke atas keupayaan dinamik iaitu kompetensi peluang ($\beta=0.212$, $t=2.444$, $p<0.05$) dan kompetensi strategik ($\beta=0.360$, $t=3.483$, $p<0.01$).

Jadual 5.44

Kesan Kompetensi Keusahawanan terhadap Keupayaan Dinamik (Langkah 2)

	β	t	Sig.
Kompetensi peluang	0.212	2.444	0.015**
Kompetensi organisasi	0.166	1.528	0.128
Kompetensi strategik	0.360	3.483	0.001***
R ²	0.146		
F	6.400		
Sig.	0.000		

Nota: *** $p<0.01$; ** $p<0.05$; * $p<0.1$

Jadual 5.45 pula membuktikan hasil ujian bagi langkah ketiga (persamaan 'b') di mana pembolehubah pengantara keupayaan dinamik mempunyai hubungan yang signifikan dengan pembolehubah bersandar iaitu prestasi PKS ($\beta=0.470$, $t=8.265$, $p<0.001$). Dapat dilihat juga bahawa keupayaan dinamik menerangkan 23% varian prestasi PKS ($R^2=0.230$, $F=68.312$, $p<0.001$).

Jadual 5.45

Kesan Keupayaan Dinamik terhadap Prestasi PKS (Langkah 3)

	β	t	Sig.
Keupayaan Dinamik	0.470	8.265	0.001***
R ²	0.230		
F	68.312		
Sig.	0.000		

Nota: *** $p<0.001$; ** $p<0.05$; * $p<0.1$

Terakhir sekali di langkah keempat (persamaan 'c') iaitu bagi menguji kesan dimensi-dimensi kompetensi keusahawanan terhadap prestasi PKS dengan kehadiran pembolehubah pengantara iaitu keupayaan dinamik telah dilakukan. Di sini, hanya kompetensi peluang dan kompetensi strategik telah diuji dengan menggunakan ujian regresi bagi menentukan kesan kompetensi keusahawanan terhadap prestasi PKS dengan kehadiran keupayaan dinamik.

Menurut Baron dan Kenny (1986), apabila persamaan 'a' dan 'b' dikawal, hubungan signifikan di antara pembolehubah bebas dan bersandar yang terdahulu menjadi tidak lagi signifikan, apabila kesan di persamaan 'c' adalah sifar. Tambahan pula, apabila kesan persamaan 'c' menjadi sifar, ia menjadi bukti yang kukuh untuk satu pengantara sepenuhnya (*fully mediated*). Walau bagaimanapun, jika persamaan 'c' adalah bukan sifar, ia menunjukkan kewujudan pengantara separa (*partially mediated*) (Baron & Kenny, 1986).

Hasil ujian di Jadual 5.46 menunjukkan bahawa kompetensi strategik memberikan kesan signifikan terhadap prestasi PKS dengan kehadiran keupayaan dinamik. Malah, keupayaan dinamik juga menjadi pengantara sepenuhnya (*fully mediated*) di dalam hubungan di antara kompetensi strategik dan prestasi PKS memandangkan nilai signifikan di antara kompetensi strategik dan prestasi PKS menjadi tidak signifikan dengan kewujudan keupayaan dinamik.

Jadual 5.46

Kesan Kompetensi Keusahawanan terhadap Prestasi PKS Dengan Kehadiran Keupayaan Dinamik (Langkah 4)

	β	t	Sig.
Kompetensi Strategik	0.042	0.414	0.680
Keupayaan Dinamik	0.430	5.751	0.000
R ²	0.232		
F	22.869		
Sig.	0.000		

Nota: ***p<0.001; **p<0.05; *p<0.1

Ini bermakna di antara kesemua enam hipotesis (H_{3A} hingga H_{3F}) yang telah dibina bagi menguji kesan pengantara keupayaan dinamik dalam perhubungan antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS, hanya satu hipotesis telah diterima (H_{3E}) iaitu:

H_{3E}: Keupayaan dinamik menjadi pengantara perhubungan di antara kompetensi strategik dan prestasi PKS.

Manakala hipotesis-hipotesis selainnya telah ditolak (H_{3A}, H_{3B}, H_{3C}, H_{3D} dan H_{3F}) seperti berikut:

H_{3A}: Keupayaan dinamik menjadi pengantara perhubungan di antara kompetensi peluang dan prestasi PKS.

H_{3B}: Keupayaan dinamik menjadi pengantara perhubungan di antara kompetensi hubungan dan prestasi PKS.

H_{3C}: Keupayaan dinamik menjadi pengantara perhubungan di antara kompetensi konseptual dan prestasi PKS.

H_{3D}: Keupayaan dinamik menjadi pengantara perhubungan di antara kompetensi organisasi dan prestasi PKS.

H_{3F}: Keupayaan dinamik menjadi pengantara perhubungan di antara kompetensi komitmen dan prestasi PKS.

5.10 Rumusan Pengujian Hipotesis

Bagi menjawab 3 objektif kajian yang telah dibincangkan di dalam bab 1, kajian ini telah membangunkan 18 hipotesis untuk diuji di dalam bab 3 (rujuk 3.8). Namun, daripada 18 hipotesis yang dibangunkan itu, hanya 4 hipotesis iaitu H_{1A}, H_{1D}, H_{1E} dan H_{3E} telah diterima manakala hipotesis yang selebihnya telah ditolak. Jadual 5.47 memaparkan rumusan hasil pengujian hipotesis berdasarkan perbincangan sebelum ini.

Jadual 5.47
Ringkasan Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Rumusan
H _{1A} : Kompetensi peluang mempunyai perhubungan yang signifikan dengan prestasi PKS.	Diterima
H _{1B} : Kompetensi hubungan mempunyai perhubungan yang signifikan dengan prestasi PKS.	Ditolak
H _{1C} : Kompetensi konseptual mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi PKS.	Ditolak

Jadual 5.47 (Sambungan)

H _{1D} : Kompetensi organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi PKS.	Diterima
H _{1E} : Kompetensi strategik mempunyai perhubungan yang signifikan dengan prestasi PKS.	Diterima
H _{1F} : Kompetensi komitmen mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi PKS.	Ditolak
H _{2A} : Budaya organisasi menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi peluang dan prestasi PKS.	Ditolak
H _{2B} : Budaya organisasi menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi hubungan dan prestasi PKS.	Ditolak
H _{2C} : Budaya organisasi menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi konseptual dan prestasi PKS.	Ditolak
H _{2D} : Budaya organisasi menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi organisasi dan prestasi PKS.	Ditolak
H _{2E} : Budaya organisasi menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi strategik dan prestasi PKS.	Ditolak
H _{2F} : Budaya organisasi menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi komitmen dan prestasi PKS.	Ditolak
H _{3A} : Keupayaan dinamik menjadi pengantara perhubungan di antara kompetensi peluang dan prestasi PKS.	Ditolak
H _{3B} : Keupayaan dinamik menjadi pengantara perhubungan di antara kompetensi hubungan dan prestasi PKS.	Ditolak
H _{3C} : Keupayaan dinamik menjadi pengantara perhubungan di antara kompetensi konseptual dan prestasi PKS.	Ditolak
H _{3D} : Keupayaan dinamik menjadi pengantara perhubungan di antara kompetensi organisasi dan prestasi PKS.	Ditolak
H _{3E} : Keupayaan dinamik menjadi pengantara perhubungan di antara kompetensi strategik dan prestasi PKS.	Diterima
H _{3F} : Keupayaan dinamik menjadi pengantara perhubungan di antara kompetensi komitmen dan prestasi PKS.	Ditolak

5.11 Ringkasan Bab

Secara ringkas, bab ini menekankan analisis dan keputusan hasil analisis. Pada permulaan diterangkan proses pengumpulan data dan respons kajian. Analisis bagi kajian ini telah membincangkan tentang bias tak respons dan pembersihan data. Seterusnya dibentangkan analisis deskriptif iaitu demografi dan skor purata, korelasi, andaian untuk regresi berganda, iaitu normaliti, lineariti, kehomoskedastian, multikolariti, analisis kolerasi serta regresi dan akhir sekali ialah ujian hipotesis. Hasil kajian menunjukkan bahawa semua hanya tiga dimensi kompetensi keusahawanan iaitu kompetensi peluang, kompetensi organisasi dan kompetensi strategik yang signifikan dengan prestasi PKS. Budaya organisasi dan keupayaan dinamik pula tidak langsung bertindak sebagai penyederhana dan pengantara hubungan di antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS. Perbincangan tentang dapatan akan dibincangkan dalam bab yang seterusnya.

BAB 6

PERBINCANGAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN

6.1 Pengenalan

Dalam bab 5, analisis dan keputusan kajian telah dihuraikan untuk menyokong hipotesis yang dibangunkan dengan menggunakan data empirikal yang telah dikumpulkan. Fokus perbincangan dalam bab 6 bermula di bahagian yang kedua iaitu penghuraian terperinci mengenai persoalan-persoalan kajian yang telah dikemukakan dalam bab satu dan akan membincangkan keputusan ujian statistik terhadap penemuan kajian. Pada bahagian ketiga, penyelidik akan membincangkan mengenai implikasi teori dan praktikal kajian ini terhadap kepada kedua-dua badan pengetahuan serta konteks penyelidikan. Seterusnya penyelidik menjelaskan limitasi kajian dihadapi dan juga cadangan-cadangan untuk kajian pada masa hadapan. Bab ini diakhiri kesimpulan oleh penyelidik berdasarkan hasil penyelidikan tersebut.

6.2 Perbincangan Penemuan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk memahami permasalahan yang menjurus kepada prestasi yang rendah di kalangan PKS dalam konteks Malaysia. Malahan, bukan sahaja sumbangan PKS di Malaysia terhadap KDNK masih rendah, tetapi peratusan pekerjaan yang disediakan oleh PKS juga adalah rendah jika dibandingkan dengan negara-negara Asia lain. Kajian ini adalah signifikan memandangkan pertumbuhan

dan prestasi PKS adalah amat penting dan ia merangsang pertumbuhan guna tenaga negara dan menyumbang secara positif kepada ekonomi negara dan global.

Data bagi kajian ini telah dikutip melalui soal selidik yang diterima daripada responden yang terdiri daripada pemilik/pengurus PKS di seluruh negeri Malaysia. Sampel dipilih daripada 58,705 buah PKS yang terdapat di pangkalan data SME Corp dengan menggunakan teknik persampelan strata dan sistematik. Sebanyak 1,000 soal selidik telah diposkan dan menerima kembali 234 soal selidik tapi hanya 231 soal selidik dapat digunakan untuk tujuan analisis.

Dalam kajian ini, tiga persoalan kajian utama telah dikaji berdasarkan objektif kajian iaitu untuk mengkaji hubungan antara kompetensi keusahawanan (iaitu; peluang, hubungan, konseptual, organisasi, strategik dan komitmen), budaya organisasi, keupayaan dinamik dan prestasi perniagaan PKS. Pada dasarnya, objektif kajian ini seperti yang dinyatakan dalam Bab 1 adalah:

1. Untuk menentukan kewujudan perhubungan yang signifikan di antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS.
2. Untuk menentukan pengaruh pembolehubah penyederhana budaya organisasi terhadap perhubungan di antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS.

3. Untuk menentukan pengaruh pembolehubah pengantara keupayaan dinamik terhadap perhubungan di antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS.

Oleh yang demikian, bagi memenuhi objektif kajian ini, persoalan kajian berikut telah dibangunkan:

1. Adakah wujud perhubungan yang signifikan antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS?
2. Adakah budaya organisasi menyederhanakan hubungan di antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS?
3. Adakah keupayaan dinamik menjadi pengantara hubungan di antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS?

Bahagian-bahagian seterusnya akan membincangkan mengikut tiga objektif utama kajian dan persoalan kajian.

6.2.1 Hubungan Antara Kompetensi Keusahawanan dan Prestasi PKS

Kompetensi keusahawanan adalah terdiri daripada komponen yang berasal dari latar belakang seseorang (sifat-sifat, personaliti, sikap, peranan sosial dan imej diri) serta komponen yang boleh diperolehi di tempat kerja atau melalui latihan dan pendidikan (kemahiran, pengetahuan dan pengalaman) (Man & Lau, 2005). Kajian-kajian lepas

telah mendapati kompetensi keusahawanan berkait rapat dengan prestasi perniagaan dan daya saing (Man et al., 2002), pertumbuhan dan kejayaan sesebuah perniagaan (Lerner & Almor, 2002; Colombo & Grilli, 2005; Ismael & Muhamed, 2013). Menurut Taipale-Eräväla et al. (2014), kebanyakan kesusasteraan pada kompetensi organisasi ditulis dari perspektif perniagaan besar dan kajian memberi tumpuan kepada kompetensi terhadap PKS adalah terhad. Kompetensi keusahawanan dalam kajian ini terdiri daripada enam dimensi: peluang, hubungan, konseptual, organisasi, strategik dan komitmen. Oleh itu, terdapat enam hipotesis telah dibangunkan untuk mengkaji hubungan ini.

Keputusan kajian ini menunjukkan bahawa kompetensi peluang, hubungan, konseptual, organisasi, strategik dan komitmen menjelaskan hanya 14.6% daripada prestasi PKS (Perubahan $R^2=0.146$, $F=6.400$, $p<0.01$) (rujuk Jadual 5.40).

Hipotesis pertama dibangunkan untuk mengkaji hubungan ini (H_{1A}) yang menyatakan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara kompetensi peluang dan prestasi PKS. Hasil analisis regresi dalam Bab 5 (Jadual 5.40) menyokong hipotesis ini ($\beta=0.213$, $t=1.937$, $p<0.1$).

Di dalam hipotesis kedua, ia mengandaikan bahawa kompetensi hubungan signifikan dengan prestasi PKS (H_{1B}). Namun, hasil ujian analisis regresi dalam Bab 5 (Jadual 5.40) tidak menyokong hipotesis ini ($\beta=-0.036$, $t=-0.036$, $p>0.1$).

Untuk hipotesis ketiga pula, ia dibangunkan untuk mengkaji hubungan yang signifikan di antara kompetensi konseptual dan prestasi PKS (H_{1C}), tetapi hasil ujian

regresi dalam Bab 5 (Jadual 5.40) juga tidak menyokong hipotesis ini ($\beta=0.132$, $t=1.067$, $p>0.1$).

Bagi hipotesis keempat, ia mengandaikan bahawa kompetensi organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi PKS (H_{1D}) dan, hasil ujian analisis regresi dalam Bab 5 (Jadual 5.40) telah menyokong hipotesis ini ($\beta=-0.308$, $t=-1.943$, $p<0.1$).

Seterusnya hipotesis kelima, ia dibangunkan untuk mengkaji hubungan yang signifikan di antara kompetensi strategik dan prestasi PKS (H_{1E}), dan hasil ujian regresi dalam Bab 5 (Jadual 5.40) juga telah menyokong hipotesis ini ($\beta=0.344$, $t=2.457$, $p<0.05$).

Akhir sekali, hipotesis keenam, ia mengandaikan bahawa kompetensi komitmen signifikan dengan prestasi PKS (H_{1F}). Namun, hasil ujian analisis regresi dalam Bab 5 (Jadual 5.40) tidak menyokong hipotesis ini ($\beta=-0.022$, $t=-0.184$, $p>0.1$).

Bagi dapatan hipotesis pertama, hasil penemuan kajian ini adalah konsisten dengan keputusan kajian oleh Lopa dan Bose (2015) tentang peranan yang dimainkan oleh kompetensi peluang dalam meningkatkan prestasi PKS. Ia juga selaras dengan dapatan Thongpoon et al. (2012) yang membuat kajian ke atas PKS di Thailand. Selain itu, keputusan ini selari dengan Chandler dan Hanks (1994) yang telah mencadangkan kompetensi peluang sebagai salah satu peneraju asas kepada kelebihan daya saing syarikat. Ia disokong juga dengan dapatan Ahmad dan Seet

(2009) yang mendapati gagal mengenali pasti peluang sebagai salah satu faktor prestasi rendah atau punca kegagalan PKS di Malaysia.

Manakala, bagi hasil keputusan hipotesis kedua, dapatan kajian ini menunjukkan keputusan yang bercanggah dengan beberapa dapatan lepas (R. A. Baron & Markman, 2003; Ziggers & Henseler, 2009; Thongpoon et al., 2012; Lopa & Bose, 2015) yang menyatakan kompetensi hubungan memberikan kesan positif terhadap prestasi perniagaan. Begitu juga dapatan kajian yang dijalankan di Malaysia oleh Ahmad dan Seet (2009) mendapati kelemahan berinteraksi ataupun kurang hubungan memberi kesan kepada prestasi syarikat.

Sementara itu untuk hipotesis ketiga, hasil keputusan ujian ini sejajar dengan pandangan Lopa dan Bose (2015) yang mendapati kompetensi konseptual tidak mempengaruhi prestasi PKS di Bangladesh. Namun, keputusan kajian ini bercanggah dengan dapatan kajian oleh Krishnan (2013) dan Ahmad dan Seet (2009) mendapati bahawa kompetensi konseptual mempengaruhi kejayaan usahawan.

Bagi keputusan hipotesis keempat, penemuannya adalah selaras dengan penyelidikan sebelumnya pada kompetensi keusahawanan yang telah mengenal pasti kompetensi organisasi berkaitan dengan prestasi syarikat seperti kecekapan pengurusan (Chandler & Hanks, 1994), kecekapan pengurusan sumber manusia (Brownell, 2006; Redmond & Walker, 2008) dan kecekapan pengurusan kewangan (Brinckmann, Salomo, & Gemuenden, 2011). Kompetensi organisasi memberi kesan kritikal kepada prestasi perniagaan dan dengan ini, usahawan patut meningkatkan

kompetensi organisasi sebagai satu langkah berkesan untuk meningkatkan prestasi perniagaan (Ahmad & Seet, 2009; Lopa & Bose, 2015; Munoz et al., 2015).

Seterusnya untuk dapatan hipotesis kelima, keputusan ini selari dengan beberapa dapatan kajian lepas di mana Lopa dan Bose (2015) mendapati kompetensi strategik dapat mempengaruhi prestasi PKS. Ia disokong oleh Ahmad dan Seet (2009) mendapati bahawa kurang kemampuan dalam kompetensi strategik mempengaruhi prestasi PKS di Malaysia.

Akhir sekali, dapatan kajian untuk hipotesis keenam adalah selari dengan beberapa kajian lepas yang menunjukkan hubungan tidak signifikan antara kompetensi komitmen dengan prestasi PKS seperti Thongpoon et al. (2012) dan Lopa dan Bose (2015).

Secara umumnya, pembolehubah-pembolehubah yang digunakan dalam kajian ini adalah untuk meningkatkan prestasi PKS. Melalui teori RBV, teori ini adalah koleksi sumber dan keupayaan yang menyediakan asas-asas daya saing (Barney, 1991) sebagai asas bagi peningkatan prestasi PKS yang seterusnya dapat menyumbang kepada peningkatan KDNK negara. Teori yang telah dipelopori oleh Penrose (1959) ini membuktikan bahawa sumber-sumber dalaman mampu menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Sumber-sumber ini sama ada ketara dan tidak ketara (Runyan et al., 2006; Bakar & Ahmad, 2010), atau keupayaan yang terdiri dari kemahiran terkumpul dan pengetahuan (Teece et al., 1997).

Hasil dari kajian ini telah disokong oleh teori RBV ini di mana sumber dalaman organisasi seperti kompetensi peluang, kompetensi organisasi dan kompetensi strategik boleh mempengaruhi prestasi PKS, lantas menyokong dapatan Man, Lau dan Chan (2008) yang mengatakan bahawa kompetensi berbeza diperlukan mengikut peringkat pengurusan, sektor dan juga organisasi. Pun begitu, didapati bahawa usahawan kurang mengambil berat tentang kompetensi hubungan, kompetensi konseptual dan kompetensi komitmen di mana dapat disimpulkan bahawa kemungkinan besar tanpa kompetensi-kompetensi ini, mereka boleh melakukan lebih baik dengan kompetensi-kompetensi yang lain.

6.2.2 Peranan Penyederhana Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai menetapkan nilai-nilai dan kepercayaan yang dikongsi oleh kakitangan perniagaan mengenai fungsi dan kewujudan perniagaan mereka (Allard, 2010). Pada kajian-kajian yang lepas, budaya organisasi didapati mempunyai kaitan rapat dengan prestasi perniagaan (Hayton et al., 2002; Chan et al., 2004; Ojo, 2010). Walau bagaimanapun, kajian berkaitan hubungan di antara budaya organisasi dan prestasi perniagaan masih lagi memerlukan penyelidikan yang sistematik (Wilderom et al., 2000).

Untuk objektif kedua kajian ini, pengkaji cuba untuk mengetahui hubungan asas antara pembolehubah bersandar dan bebas dan memahami bagaimana ia dipengaruhi oleh pembolehubah penyederhana. Menurut S. Sharma, Durand, dan Gur-Arie (1981), pembolehubah penyederhana ditakrifkan sebagai salah satu yang secara

sistematik mengubah bentuk dan/atau kekuatan hubungan antara peramal dan pembolehubah kriteria. Bagi kajian ini, budaya organisasi diuji sebagai penyederhana hubungan di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS. Terdapat 6 hipotesis telah dibangunkan untuk menguji kesan penyederhana budaya organisasi terhadap kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS.

Berdasarkan ujian empirikal yang telah dijalankan (seperti yang dinyatakan dalam Bab 5), mendapati tiada satu pun daripada hipotesis budaya organisasi yang signifikan sebagai pembolehubah penyederhana bagi kajian ini. Dapatan kajian ini selari dengan Minai et al. (2011) yang mendapati bahawa budaya tidak menyederhanakan hubungan antara faktor penentu individu, faktor-faktor luaran dan ciri-ciri perniagaan dan prestasi perniagaan. Begitu juga dengan dapatan kajian oleh Al-Swidi dan Mahmood (2012) yang mendapati budaya organisasi tidak menyederhanakan hubungan antara orientasi keusahawanan dan prestasi organisasi.

Walau bagaimanapun, hasil kajian ini bercanggah dengan dapatan kajian oleh Chan et al. (2004) yang membuktikan bahawa budaya organisasi telah menyederhanakan hubungan antara amalan sumber manusia prestasi tinggi dengan prestasi perniagaan. Selain itu, penemuan kajian oleh Hoffman (2007) mendapat dua keputusan yang berbeza iaitu meskipun budaya penduduk Anglo dan Nordic mempengaruhi hubungan antara perancangan strategik dan prestasi syarikat, namun budaya Germanic tidak mempengaruhi hubungan tersebut.

Sebaliknya, merujuk kepada Jadual 5.42, kajian ini mendapati budaya organisasi bertindak sebagai pengantara sepenuhnya (*fully mediated*) hubungan di antara

kompetensi strategik dan prestasi PKS. Ia selari dengan dapatan kajian Shehu (2014) di Nigeria yang mendapati budaya organisasi menjadi pengantara hubungan orientasi keusahawanan dan prestasi PKS. Ini membuktikan bahawa budaya organisasi diperlukan oleh sebuah organisasi untuk meningkatkan prestasinya.

Justeru itu, hasil dapatan kajian ini selaras dengan teori kontingensi yang menyatakan bahawa beberapa pembolehubah sepatutnya mempunyai pengaruh ke atas produktiviti dan prestasi (Jery & Souai, 2016). Seterusnya, ia juga konsisten dari sudut metodologi di mana teori kontingensi menekankan bahawa hubungan antara pembolehubah bersandar dan bebas terjejas, sama ada banyak atau sedikit, dengan pembolehubah ketiga yang dinamakan pembolehubah kontingensi (Pugh et al., 1969). Ada kemungkinan bahawa percanggahan dalam keputusan penemuan kajian ini berkait rapat dengan tetapan bagi kajian ini sendiri, yang mana kebanyakan kajian yang dijalankan di negara-negara barat menunjukkan bahawa budaya organisasi adalah penyederhana yang signifikan dalam melihat hubungan antara beberapa pembolehubah bebas dan prestasi. Ini selaras dengan dapatan oleh Muzychenko (2008) yang menyatakan beberapa kompetensi yang dibangunkan dalam persekitaran budaya tempatan mungkin tidak menjamin prestasi yang berkesan jika usahawan ingin untuk mengenal pasti peluang di peringkat antarabangsa.

6.2.3 Peranan Pengantara Keupayaan Dinamik

Pendekatan keupayaan dinamik mula dibangunkan oleh Teece dan Pisano (1994) dan juga Teece et al. (1997) berpendapat bahawa strategi mengumpul aset berharga yang

sering tidak dapat untuk menyokong prestasi unggul di dalam persekitaran yang pesat berubah. Menurut Teece et al. (1997), ketidaktentuan ekonomi dan persaingan sengit telah menyebabkan penyelidik mencadangkan supaya perniagaan-perniagaan membangunkan keupayaan dinamik untuk memperbaharui, menyusun semula, dan menyesuaikan diri sumber khusus perniagaan yang sedia ada, sebagai persiapan untuk menghadapi cabaran ini. Pendapat ini dipersetujui Dixon, Meyer dan Day (2010) yang menyatakan keupayaan dinamik adalah penting bagi perniagaan menghadapi perubahan ketara ekonomi, persekitaran institusi yang tidak menentu dan juga pasaran kurang maju (Uhlenbruck et al., 2003).

Masih sedikit kajian empirikal dijalankan terhadap peranan keupayaan dinamik dan prestasi perniagaan dan kebanyakannya lebih tertumpu kepada pada kajian kes (Protogerou et al., 2012) dan setakat ini, kajian berkaitan keupayaan dinamik banyak tertumpu kepada perbincangan konsep (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007; Jantunen et al., 2012; Wilden & Gudergan, 2015).

Berdasarkan objektif ketiga kajian ini, perbincangan seterusnya adalah mengenai hubungan keupayaan dinamik sebagai pengantara hubungan di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS. Hipotesis telah dibangunkan untuk menguji kesan pengantara keupayaan dinamik terhadap kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS. Terdapat 6 hipotesis dibangunkan untuk mengkaji hubungan ini.

Keputusan analisis pengujian kesan pembolehubah pengantara (rujuk Jadual 5.46) menunjukkan hanya satu daripada hipotesis keupayaan dinamik yang signifikan

sebagai pembolehubah pengantara terhadap hubungan antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS iaitu kompetensi strategik dan tidak signifikan terhadap yang lain. Dalam erti kata lain, oleh kerana hanya terdapat separuh sahaja hubungan langsung yang signifikan antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS dalam kajian ini, hubungan perantara juga dijangka kurang signifikan secara empirikal (R. M. Baron & Kenny, 1986; Joe F Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014). Tambahan pula, satu penjelasan yang munasabah dalam hal ini boleh berdasarkan fakta bahawa perspektif teori DCV adalah lanjutan daripada perspektif teori RBV (El Akremi, Perrigot, & Piot-Lepetit, 2015). Oleh itu, memandangkan kedua-dua RBV dan DCV adalah saling melengkapi antara satu sama lain (Teece et al., 1997; Nieves & Haller, 2014), maka hubungan yang tidak disokong oleh RBV dijangka tidak disokong oleh DCV juga.

Hasil dapatan ini disokong oleh Awino dan Kariuki (2012) yang menyatakan bahawa organisasi beroperasi di dalam persekitaran perniagaan yang tidak menentu dan strategi pula mengaitkan dengan persekitaran tersebut, oleh itu pemilihan strategi yang tepat akan mempengaruhi prestasi perniagaan tersebut. Hubungan di antara strategik dan prestasi perniagaan dipengaruhi oleh banyak pembolehubah ketiga dan kesan-kesan yang berbeza oleh pembolehubah ketiga boleh membawa kepada tahap prestasi yang berbeza (B. Liu & Fu, 2011).

Selain daripada itu, penemuan kajian ini juga bercanggah dengan kajian-kajian sebelum ini yang mendapati keupayaan dinamik bertindak sepenuhnya sebagai pengantara hubungan dengan prestasi perniagaan (L.-Y. Wu, 2007; Jiang &

Kortmann, 2014; Aminu & Mahmood, 2015). Faktor geografi mungkin mempengaruhi hasil kajian seperti yang dinyatakan oleh Fainshmidt et al. (2016) mendapati bahawa keupayaan dinamik lebih berkait rapat dengan prestasi dalam ekonomi negara-negara membangun. Pengkaji juga berpendapat bahawa kebanyakan kajian terdahulu yang menggunakan keupayaan dinamik sebagai pengantara memilih responden terdiri daripada syarikat besar dan sudah lama beroperasi (Liao, Kickul, & Ma, 2009; H. Wu et al., 2016), manakala kajian ini melibatkan PKS yang rata-rata kurang dari 10 tahun beroperasi dan ini mungkin menyebabkan dapatan kajian ini berbeza berbanding kajian-kajian terdahulu.

6.3 Implikasi Teoritikal dan Praktikal

Sepanjang kajian ini, banyak pemahaman mengenai isu-isu yang berkaitan dengan prestasi PKS telah timbul. Berdasarkan dapatan kajian yang telah dibincangkan pada bahagian yang sebelum ini, terdapat dua implikasi utama kajian, iaitu implikasi teori dan praktikal. Sehingga kini, masih kurang kajian di jalankan di persekitaran perniagaan Malaysia untuk mengkaji kesan kompetensi keusahawanan, budaya organisasi dan keupayaan dinamik terhadap prestasi PKS. Selain itu, kajian ini cuba untuk memperkayakan literatur kerana ia mengkaji kesan penyederhana budaya organisasi dan kesan pengantara keupayaan dinamik terhadap hubungan antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS dengan menggunakan analisis regresi. Dengan menyepadukan kesan kompetensi keusahawanan, budaya organisasi dan keupayaan dinamik, kajian ini dapat memberikan banyak implikasi kepada teoritikal

dan juga praktikal. Sebahagian daripada implikasi kajian ini akan dihuraikan di dalam subseksyen yang berikut.

6.3.1 Implikasi Teoritikal

Implikasi teoritikal yang pertama adalah berkaitan dengan kompetensi keusahawanan dan PKS. Kajian-kajian yang berkaitan dengan dimensi-dimensi kompetensi keusahawanan yang telah diterangkan di Bab 3. Kajian berkaitan kompetensi keusahawanan dan prestasi perniagaan terhadap PKS di dalam pelbagai konteks telah dijalankan di luar Malaysia seperti di Belanda oleh Lans et al. (2011), Singapura oleh X. Li (2009), Sri Lanka oleh Wickramaratne et al. (2014), India oleh Krishnan (2013), Bangladesh oleh Lopa dan Bose (2015) dan Rahman et al. (2016) dan Thailand oleh Nakhata (2007) dan Thongpoon et al. (2012).

Di Malaysia, (Ahmad, 2007) telah menjalankan kajian berkaitan kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS yang melibatkan sektor perkhidmatan dan pembuatan sahaja. Berbanding dengan kajian terdahulu, kajian ini dijalankan ke atas semua sektor PKS di Malaysia, yang berbeza dengan keadaan sebelumnya. Kebanyakan kajian terdahulu tertumpu kepada sektor pembuatan dan perkhidmatan dan kajian ini seterusnya menyumbang dengan memperluaskan aplikasi teori terhadap populasi yang kurang diberikan tumpuan kajian seperti pertanian, pembinaan dan perlombongan dan pengkuarian khususnya di Malaysia. Oleh itu, penemuan kajian ini memberikan maklumat yang berharga kepada literatur.

Kedua, kajian ini juga mengkaji kesan langsung dimensi-dimensi kompetensi keusahawanan ke atas prestasi PKS. Tambahan pula, kajian ini melanjutkan lagi teori RBV dengan memeriksa, mengenal pasti dan menguji kesan sumber-sumber yang penting dalam kejayaan PKS. Namun, hanya 3 daripada 6 dimensi telah memberikan kesan yang signifikan ke atas prestasi perniagaan. Ini mungkin kerana usahawan kurang mengambil berat tentang kompetensi hubungan, konseptual dan komitmen malah tanpa kompetensi-kompetensi ini, mereka boleh melakukan lebih baik dengan kompetensi yang lain. Penemuan ini mencadangkan bahawa beberapa dimensi kompetensi keusahawanan yang digunakan dalam kajian ini mungkin tidak relevan dengan PKS di Malaysia dan seterusnya menambahkan literatur yang sedia ada.

Ketiga, kajian ini telah cuba mengesahkan sama ada budaya organisasi menyederhanakan hubungan di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS. Cadangan oleh Ng dan Kee (2013) dan Covin dan Slevin (1991) menyarankan kajian dijalankan untuk melihat peranan budaya organisasi sebagai penyederhana. Kajian lepas oleh (Huey Yiing & Ahmad, 2009) yang melihat kesan penyederhana budaya organisasi ke atas hubungan antara tingkah laku kepimpinan dan komitmen organisasi dan kepuasan kerja dan prestasi syarikat di Malaysia telah membuktikan pengaruh budaya organisasi. Walau bagaimanapun, tiada bukti ditemui yang menyokong kesan penyederhanaan budaya organisasi ke atas dimensi-dimensi kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS. Sebaliknya ia bertindak sebagai pengantara hubungan kompetensi strategik dan prestasi PKS. Ini mungkin disebabkan populasi kajian ini melibatkan PKS mikro sebagai responden.

Kajian-kajian lepas berkenaan keupayaan dinamik tertumpu kepada kajian kes (Protogerou et al., 2012) dan tertumpu kepada perbincangan konsep (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007; Jantunen et al., 2012; Wilden & Gudergan, 2015). Kajian ini cuba menguji peranan keupayaan dinamik sebagai pengantara di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS. Meskipun keupayaan dinamik hanya mempengaruhi hubungan kompetensi strategik dan prestasi, ia membuktikan kepentingan keupayaan dinamik. Hasil dapatan kajian ini menambahkan lagi pengetahuan berkaitan peranan keupayaan dinamik terhadap prestasi perniagaan khususnya terhadap PKS.

Akhir sekali, implikasi teoritikal utama kajian ini berkaitan dengan kerangka konseptual yang dikembangkan berdasarkan jurang literatur yang dikenal pasti dalam kajian dan disokong berdasarkan teori RBV (Penrose, 1959; Barney, 1991). Kajian ini telah memasukkan budaya organisasi sebagai penyederhana dan keupayaan dinamik sebagai pengantara dan memahami bagaimana sumber tidak ketara kompetensi keusahawanan mempengaruhi prestasi PKS di Malaysia. Dengan kata lain, kajian ini memperkayakan model teoritikal sedia ada hubungan langsung antara kompetensi keusahawanan dan prestasi perniagaan (Man, 2001; Ahmad, 2007; Azizi, 2009; Sánchez, 2012; Lopa & Bose, 2015) dengan memasukkan budaya organisasi dan keupayaan dinamik sebagai mekanisme penyederhana dan pengantara. Oleh itu, pemahaman lebih lanjut berkaitan hubungan antara pembolehubah ini (kompetensi keusahawanan, budaya organisasi, keupayaan dinamik dan prestasi perniagaan) telah menambahkan lagi pengetahuan baru kepada literatur keusahawanan dalam PKS di Malaysia.

6.3.2 Implikasi Praktikal

Objektif utama kajian ini dijalankan adalah untuk membentangkan hasil yang mungkin bermanfaat dan praktikal untuk PKS di Malaysia. Oleh yang demikian, hasil kajian ini berguna bagi banyak pihak terutamanya kepada kerajaan Malaysia dan agensi-agensi yang terlibat dengan PKS (contohnya SME Corp. dan MPPK), usahawan, pembuat dasar dan ahli akademik untuk meningkatkan pemahaman tentang peranan sumber tidak ketara model ini dalam mempengaruhi prestasi PKS di negara ini.

Pertama, kajian-kajian terdahulu mendedahkan bahawa masalah yang menghalang PKS Malaysia daripada mencapai prestasi cemerlang antaranya adalah disebabkan oleh ketidakcekapan dalam pengurusan, mengenal pasti peluang dan menetapkan hala tuju syarikat (Redmond & Walker, 2008; Ainin et al., 2010; Volery et al., 2013). Oleh itu, penemuan kajian ini mengesahkan bahawa kompetensi peluang, organisasi dan strategik adalah pembolehubah penting yang mempengaruhi prestasi PKS di Malaysia.

Kedua, penemuan kajian ini berguna bagi pembuat dasar dan pengamal terutamanya dalam merancang program pembangunan keusahawanan pada masa akan datang untuk usahawan PKS di Malaysia dengan memberi tumpuan kepada 3 kompetensi iaitu peluang, organisasi dan strategik. Kompetensi yang lain boleh juga dimasukkan dalam program-program pembangunan yang akan dirancang itu.

Ketiga, diharapkan juga hasil kajian ini akan membantu mengisi jurang dalam pemahaman tentang kompetensi keusahawanan, budaya organisasi dan keupayaan dinamik para pemilik/pengurus PKS di Malaysia. Dapatan kajian ini boleh membantu ahli akademik dan perunding mengenal pasti dan mengajar "perkara yang betul" untuk usahawan dan bakal usahawan seperti membangunkan latihan, sukatan pelajaran dan perundingan kursus yang berasaskan kompetensi yang sesuai.

Akhir sekali, penggubal dasar dan ahli akademik patut menyedari program sedia ada tidak menyumbang banyak ke arah pembangunan kompetensi keusahawanan, ini mungkin disebabkan program latihan semasa tidak disesuaikan dengan keperluan PKS. Di harap penggubal dasar boleh menyediakan program sokongan yang diperlukan dan mewujudkan persekitaran perniagaan yang sihat. Dasar/polisi yang sesuai boleh dilakukan bukan sahaja berdasarkan kepada keadaan serantau, tetapi juga peringkat pembangunan perniagaan kerana keperluan PKS adalah berbeza.

Secara keseluruhannya, kajian ini memberikan sumbangan konkrit dengan menyediakan rangka kerja empirikal dan penemuan untuk memahami tingkah laku keusahawanan dalam konteks PKS di Malaysia. Dapatan kajian yang jelas ini boleh membantu organisasi-organisasi ini untuk memberi tumpuan kepada perkara yang benar-benar penting untuk meningkatkan prestasi mereka.

6.4 Limitasi Kajian

Seperti kajian-kajian yang terdahulu, kajian ini juga tidak terkecuali daripada menghadapi pelbagai kekangan yang menyukarkan kajian ini dibuat. Walau bagaimanapun, limitasi yang dihadapi dalam kajian ini mungkin juga menawarkan ruang-ruang baharu kepada penyelidik untuk kajian masa hadapan. Terdapat beberapa limitasi yang telah dikumpulkan, dianalisis, dan akan dibincangkan di bahagian ini.

Pertama, analisis statistik dalam kajian ini hanya menggunakan perisian SPSS versi 21 bagi analisis regresi berganda hierarki dan hasil dapatan bagi peranan pembolehubah penyederhana dan pengantara mungkin tidak berapa tepat memandangkan terdapat beberapa kelemahan yang diperbahaskan berkenaan kaedah yang disyorkan oleh Baron dan Kenny (1986).

Kedua, data untuk kajian ini diperolehi dengan cara yang keratan rentas (*cross sectional*), menunjukkan bahawa persepsi mengenai kompetensi keusahawanan, budaya organisasi, keupayaan dinamik dan prestasi perniagaan dikumpulkan di satu titik dalam masa dan keadaan dan pengaruh yang boleh berubah mengikut masa. Oleh itu, pemahaman yang lebih baik daripada perhubungan kausal di antara konstruk yang dikaji boleh dicapai melalui penggunaan kajian berbentuk tinjauan jangka panjang (*longitudinal*) (Dean & Sharfman, 1996). Tambah Sekaran dan Bougie (2010), salah satu batasan kajian keratan rentas adalah keterbatasan untuk

membuktikan hubungan sebab dan akibat antara pembolehubah. Oleh itu, kesimpulan kajian mesti dianggap sebagai korelasi dan bukannya kasual.

Ketiga, pilihan bahasa yang digunakan untuk kajian ini juga menimbulkan masalah. Keputusan untuk menterjemahkan instrumen kajian ke dalam Bahasa Melayu telah menarik penyertaan yang lebih tinggi daripada usahawan Bumiputera. Hanya 5.2% (rujuk Jadual 5.7) sahaja respons yang diterima dari pemilik/pengurus PKS yang berbangsa Cina dan India. Ini mungkin kerana ada pemilik/pengurus PKS Cina dan India yang tidak fasih dalam Bahasa Inggeris atau Bahasa Melayu.

Keempat, meskipun soal selidik ini telah dihantar kepada semua sektor dalam PKS, namun tiada maklum balas yang diterima dari sektor perlombongan dan pengkuarian. Kebanyakan respons yang datang dari dua negeri iaitu Johor dan Selangor yang merangkumi 61% dari keseluruhan responden juga dilihat tidak seimbang jika dibandingkan dengan peratusan PKS mengikut negeri (Jadual 2.3). Faktor-faktor ini yang boleh membataskan generalisasi keputusan kajian. Ia bersesuaian dengan saranan oleh Bartholomew dan Smith (2006) agar penyelidik kajian pada masa akan datang untuk terus menilai kadar respons daripada PKS di pelbagai konteks industri, geografi, dan budaya.

Kelima, kajian ini bergantung kepada data yang dilaporkan sendiri dari pemberi maklumat tunggal dan ini menjadikan limitasi kepada kajian yang telah dijalankan. Ini adalah kerana semua pembolehubah kompetensi keusahawanan, budaya organisasi, keupayaan dinamik dan prestasi PKS dinilai semata-mata bergantung kepada pemilik-pengurus PKS sahaja di mana pemberi maklumat tunggal ini

terdedah kepada bias persepsi atau sikap ketika mentafsirkan keputusan mereka. Selain daripada itu, mereka juga mungkin telah memperbesar-besarkan penilaian mereka terhadap semua pembolehubah yang telah digunakan di dalam kajian. Tambahan pula, ia juga di luar kawalan penyelidik untuk memastikan sama ada benar atau tidak pengurus/pemilik PKS sendiri yang menjawab borang soal selidik kerana ini adalah satu kajian melalui pos. Walaupun surat iringan menerangkan tujuan kajian dan bahawasanya maklumat responden adalah sulit dan rahsia telah dialamatkan kepada pengurus/pemilik firma, kemungkinan ada di antara mereka yang mengarahkan orang bawahan mereka untuk menjawab soal selidik tersebut.

Keenam, kajian ini mengambil pendekatan subjektif yang serupa dengan kelemahan pemberi maklumat tunggal yang mungkin menggalakkan penilaian prestasi menjadi berat sebelah. Ini adalah kerana ukuran subjektif bergantung kepada fikiran atau perasaan pada masa yang pengurus/pemilik menjawab soal selidik tersebut, terutamanya ketika membuat penilaian berkaitan dengan prestasi perniagaan.

Akhir sekali, kajian ini melihat kesan keupayaan dinamik ke atas hubungan kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS dengan menggunakan konstruk keupayaan dinamik yang dicadangkan oleh D. Li dan Liu (2014) yang masih belum banyak digunakan oleh pengkaji-pengkaji dalam menguji keupayaan dinamik. Ini berbeza dengan konstruk-konstruk keupayaan dinamik lain seperti Pavlou dan El Sawy (2011) atau Teece (2007) yang sering digunakan oleh pengkaji-pengkaji. Begitu juga konstruk budaya organisasi oleh Wallach (1983) mungkin kurang sesuai dengan persekitaran perniagaan di Malaysia.

6.5 Cadangan Kajian Pada Masa Hadapan

Terdapat beberapa cadangan bagi kajian pada masa hadapan berdasarkan penemuan kajian ini. Adalah diharapkan di sebalik limitasi-limitasi ini, hasil kajian ini akan menunjukkan satu arah untuk penyelidikan selanjutnya. Pertama, analisis statistik dalam kajian ini mungkin boleh dianalisis dengan menggunakan kaedah statistik yang lain seperti *Partial Least Squares (PLS) Regression*, *Structure Equation Modeling (SEM)* dan lain-lain, yang dapatan hasil kajian mungkin akan lebih tepat.

Berhubung dengan limitasi kedua dalam kajian ini, penggunaan tinjauan secara jangka panjang (*longitudinal*) diharapkan dapat menjadi penyelesaian kepada kekangan data untuk kajian ini yang diperolehi dengan cara keratan rentas (*cross sectional*).

Ketiga, seperti yang dinyatakan dalam limitasi kajian, kajian masa depan mungkin ingin mempertimbangkan untuk menyediakan instrumen kajian dalam bahasa Cina dan India memandangkan Malaysia adalah sebuah negara yang berbilang kaum. Oleh itu, pembangunan soal selidik dalam bahasa Cina, India dan sebagainya adalah merupakan satu kelebihan dan ini mungkin boleh menjadi salah satu cara untuk menarik lebih ramai responden dari pelbagai kaum untuk menyertai, seterusnya menggeneralisasikan pengagihan responden.

Keempat, kajian ini melibatkan semua sektor di dalam PKS. Taburan yang diterima tidak selari dengan pecahan peratusan PKS mengikut sektor. Untuk kajian masa

hadapan dicadangkan memberi tumpuan kepada sektor perkhidmatan sahaja kerana sektor ini merangkumi 90.05% dari keseluruhan PKS di Malaysia.

Kelima, kajian pada masa depan boleh mempertimbangkan untuk menggunakan reka bentuk hibrid sebagai cadangan kepada limitasi berkenaan data yang dilaporkan sendiri dari pemberi maklumat tunggal. Sebagai contoh, kajian kualitatif yang dijalankan dengan responden mungkin memberi maklumat yang mendedahkan lebih fakta komponen pembolehubah dan oleh itu, menghasilkan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai isu-isu yang berkaitan. Kaedah temu bual juga mungkin merupakan pendekatan alternatif kepada kajian secara pos walaupun pendekatan ini akan menanggung kos yang lebih tinggi kerana kaedah tinjauan dan soal selidik yang perlu disimpan dalam tempoh yang sesuai (Malhotra, 2006; Sekaran & Bougie, 2009). Di samping itu, walaupun kadar respons kajian ini boleh diterima, implikasi kajian ini mungkin dapat dipertingkatkan jika kadar respons yang diterima lebih tinggi dan keputusan mungkin berbeza-beza bergantung kepada perubahan populasi responden.

Keenam, kajian masa depan dicadangkan untuk melanjutkan pengukuran prestasi firma dengan menggunakan pengukuran secara objektif walaupun mengumpul data secara objektif adalah amat sukar kerana pengurus/pemilik tidak mahu mendedahkan maklumat perniagaan mereka kepada orang luar (Dess & Robinson, 1984; S. A. Aziz & Mahmood, 2011; Zulkiffli & Perera, 2011; R. A. Aziz et al., 2014). Selain daripada itu, kajian pada masa hadapan boleh juga ditumpukan ke arah sama ada kompetensi keusahawanan diperlukan untuk prestasi cemerlang perniagaan berbeza

mengikut peringkat kitaran hayat perniagaan iaitu, kelahiran, pertumbuhan, matang dan penurunan.

Akhir sekali, pengkaji pada masa depan perlu memberi perhatian kepada kedua-dua latar belakang sosiobudaya dan persekitaran perniagaan semasa sebagai faktor-faktor penting yang mempengaruhi pembangunan kompetensi untuk usahawan. Di samping itu, adalah diharapkan agar lebih banyak kajian empirikal dapat dijalankan di masa hadapan bagi meneroka impak keupayaan dinamik terhadap prestasi PKS dengan menggunakan konstruk-onstruk keupayaan dinamik lain seperti Pavlou dan El Sawy (2011) atau Teece (2007) yang mungkin dapat memberi keputusan yang lebih memuaskan. Begitu juga dengan kompetensi keusahawanan dan budaya organisasi. Diharap hasil kajian itu dapat memberi satu dapatan yang membezakan dapatan-dapatan sebelum ini yang kebanyakannya dilakukan di persekitaran negara-negara Barat dan maju.

6.6 Kesimpulan

Kajian ini telah dijalankan selama setahun dan secara keseluruhannya ia telah berjaya menjawab semua objektif kajian, di samping memberikan bukti empirikal tentang hubungan antara kompetensi keusahawanan, budaya organisasi, keupayaan dinamik dan prestasi PKS. Keputusan analisis-analisis kajian telah menghasilkan penemuan-penemuan yang menjelaskan kompetensi keusahawanan (peluang, organisasi dan strategik) memainkan peranan penting terhadap prestasi PKS yang amat diperlukan oleh usahawan PKS untuk berjaya, sebaliknya kompetensi

hubungan, konseptual dan komitmen tidak memainkan peranan dalam meningkatkan prestasi PKS. Bagaimanapun, budaya organisasi gagal bertindak sebagai pembolehubah penyederhana dalam perhubungan di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS. Manakala, keupayaan dinamik hanya bertindak sebagai pengantara di antara kompetensi strategik dan prestasi PKS.

Diharapkan kajian ini boleh menjadi titik permulaan bagi penyelidikan mengenai peranan penting yang dimainkan oleh keupayaan dinamik dalam hubungan di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS di Malaysia. Penyelidik berharap supaya hasil penemuan dari kajian ini bukan sahaja dapat dimanfaatkan dan digunakan oleh PKS sahaja tetapi juga perniagaan-perniagaan besar atau sektor kerajaan dalam meningkatkan prestasi organisasi.

Akhir sekali, diharap pada masa akan datang lebih banyak kajian susulan dilaksanakan bagi meningkatkan keyakinan pihak pengamal serta pihak pengurusan terhadap kepentingan kompetensi keusahawanan terhadap prestasi PKS dan juga peranan keupayaan dinamik dan budaya organisasi ke atas prestasi PKS. Berdasarkan hasil penemuan kajian ini, penyelidik mengesyorkan agar kompetensi keusahawanan diberikan perhatian serius dalam menjamin peningkatan prestasi PKS. Walau bagaimanapun, kompetensi keusahawanan tidak disarankan sebagai penyelesaian segala masalah, tetapi sebaliknya merupakan satu pendekatan yang mungkin membawa ke arah prestasi cemerlang PKS.

RUJUKAN

- Abdul Manaf, A., Omar, N. H., & Yee, L. K. (2012). Faktor kritikal kejayaan usahawan dalam perniagaan. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 7(1), 34–45.
- Abdullah, M. A. (1999). *Small and medium enterprises in Malaysia: policy issues and challenges*. Brookfield, WI: Ashgate Publishing.
- Abdullah, M. A., & Manan, S. K. A. (2011). Small and medium enterprises and their financing patterns: Evidence from Malaysia. *Journal of Economic Cooperation and Development*, 32(2), 1–18.
- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. A., & Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 26–46.
- Adam, E., & Chell, E. (1993). The successful international entrepreneur: A profile. In *23rd European Small Business Seminar*. Belfast.
- Ahmad, N. H. (2007). *A cross cultural study of entrepreneurial competencies and entrepreneurial success in SMEs in Australia and Malaysia*. Unpublished doctoral thesis. University of Adelaide, Australia.
- Ahmad, N. H., Halim, H. A., & Zainal, S. R. M. (2010). Is entrepreneurial competency the silver bullet for SME success in a developing nation? *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(1), 217–237.
- Ahmad, N. H., Nasurdin, A. M., & Zainal, S. R. M. (2011). The role of organisational internal ecosystem in fostering intrapreneurship spirit. *World Review of Business Research*, 1(5), 38–51.
- Ahmad, N. H., Ramayah, T., Wilson, C., & Kummerow, L. (2010). Is entrepreneurial competency and business success relationship contingent upon business environment?: A study of Malaysian SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(3), 182–203.
doi:10.1108/13552551011042780
- Ahmad, N. H., & Seet, P. S. (2009). Dissecting behaviours associated with business failure: A qualitative study of SME owners in Malaysia and Australia. *Asian Social Science*, 5(9), 98–104.
- Ahmad, N. H., & Seet, P. S. (2010). Gender variations in ethical and socially responsible considerations among SME entrepreneurs in Malaysia. *International Journal of Business and Society*, 11(1), 77–88.
- Ahmad, N. H., Wilson, C., & Kummerow, L. (2011a). A cross-cultural insight into the competency-mix of SME entrepreneurs in Australia and Malaysia. *International Journal of Business and Management Science*, 4(1), 33–50.

- Ahmad, N. H., Wilson, C., & Kummerow, L. (2011b). Assessing the dimensionality of business success: The perspectives of Malaysian SME owner-managers. *Journal of Asia-Pacific Business, 12*(3), 207–224. doi:10.1080/10599231.2011.586855
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management, 1*(1), 30–43. doi:10.1108/14601069810199131
- Ainin, S., Yusniza, K., Farinda, A. G., Apnizan, A., Zuraidah, M. D., Li, M. L., ... Knowles, G. (2010). Critical success factors affecting SMEs in Malaysia. In G. Knowles, L. M. Li, M. K. Manuelli, & A. Gan (Eds.), *Small & Medium Enterprises in Malaysia Potential and Prospects* (pp. 48–84). Putrajaya, Malaysia: Ministry of Higher Education.
- Akmaliah, A. K., Fuaad, S. M., Hanninen, S., & Walsh, S. T. (2009). Innovation and entrepreneurship in Malaysian mobile-phone-applications industry: implications for technology intelligence. *International Journal of Technology Intelligence and Planning, 5*(1), 36. doi:10.1504/IJTIP.2009.023266
- Al-Swidi, A. K., & Mahmood, R. (2012). Total quality management, entrepreneurial orientation and organizational performance: The role of organizational culture. *African Journal of Business Management, 6*(13), 4717–4727. doi:10.5897/AJBM11.2016
- Alam, S. S., Mohd Jani, M. F., & Ismail, H. (2011). Entrepreneurs traits and e-commerce adoption: An empirical study. *AGSE International Entrepreneurship Research Exchange, 527–537*. Retrieved from <http://www.swinburne.edu.au/lib/ir/onlineconferences/agse2011/000174.pdf>
- Alam, S. S., Mohd Jani, M. F., & Omar, N. A. (2011). An empirical study of success factors of women entrepreneurs in southern region in Malaysia. *International Journal of Economics and Finance, 3*(2), 166–175. doi:10.5539/ijef.v3n2p166
- Allard, I. N. (2010). *Examining the relationship between organizational culture and performance: moderators of culture gap*. ProQuest Dissertations and Theses. Northcentral University, United States -- Arizona. Retrieved from <http://eserv.uum.edu.my/docview/749945161?accountid=42599>
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews, 11*(1), 29–49. doi:10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management, 20*, 9–24. doi:10.1111/j.1467-8551.2008.00610.x
- Amin, M., Ramayah, T., Aldakhil, A. M., & Kaswuri, A. H. (2016). The effect of market orientation as a mediating variable in the relationship between entrepreneurial orientation and SMEs performance. *Nankai Business Review International, 7*(1). doi:10.1108/NBRI-08-2015-0019
- Aminu, M. I., & Mahmood, R. (2015). Mediating role of dynamic capabilities on the

- relationship between intellectual capital and performance: A hierarchical component model perspective in PLS-SEM path modeling. *Research Journal of Business Management*, 9(3), 443–456. doi:10.3923/rjbm.2015.443.456
- Amir, A. M. (2011). The indirect effects of PMS design on Malaysian service firms' characteristics and performance. *Asian Review of Accounting*, 19(1), 31–49. doi:10.1108/13217341111130542
- Andersson, S., & Tell, J. (2009). The relationship between the manager and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4), 586–598. doi:10.1108/14626000911000938
- Anthony Swaim, J., Maloni, M. J., Henley, A., & Campbell, S. (2016). Motivational influences on supply manager environmental sustainability behavior. *Supply Chain Management: An International Journal*, 21(3), 305–320. doi:10.1108/SCM-07-2015-0283
- Antony, J. P., & Bhattacharyya, S. (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs – Part 2: An empirical study on SMEs in India. *Measuring Business Excellence*, 14(3), 42–52. doi:10.1108/13683041011047812
- APO. (2007). *Entrepreneurship development for competitive small and medium enterprises*. Tokyo: Asian Productivity Organization. Retrieved from www.apo-tokyo.org/publications/files/ind-26-ed_csme.pdf
- Arafeh, L. (2016). An entrepreneurial key competencies' model. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 5(1), 26. doi:10.1186/s13731-016-0048-6
- Aramand, M., & Valliere, D. (2012). Dynamic capabilities in entrepreneurial firms: A case study approach. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(2), 142–157. doi:10.1007/s10843-012-0088-3
- Aremu, M. A., & Adeyemi, S. L. (2011). Small and medium scale enterprises as a survival strategy for employment generation in Nigeria. *Journal of Sustainable Development*, 4(1), 200–206.
- Aris, N. M. (2007). SMEs: building blocks for economic growth. *Journal of the Department of Statistics, Malaysia*, 1, 1–13.
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396. doi:10.2307/3150783
- Arunagiri, S., Kalaippiriya, K., Lenggesh Krishna, R., Maha Vithya, J., & Kalaivani, K. (2015). A study on Small and Medium Enterprises (SME's) Growth Domestic Product (GDP) contribution from Malaysian economic perspective. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(6), 62–69. doi:10.9790/487X-17636269
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (2000). Introduction. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (1st ed., pp. 1–18). Thousand Oaks,

California: SAGE Publications.

- Audretsch, D., Van der Horst, R., Kwaak, T., & Thurik, R. (2009). *First section of the annual report on EU small and medium-sized enterprises*. Zoetermeer, the Netherlands: EIM. Retrieved from http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2008/annual-report_en.pdf
- Awino, Z. B., & Kariuki, P. M. (2012). Firm strategy, business environment and the relationship between firm level factors and performance. *Africa Management Review*, 2(1), 77–98.
- Aziz, R. A., Mahmood, R., Tajudin, A., & Abdullah, M. H. (2014). The relationship between entrepreneurial orientation and business performance of SMEs in Malaysia. *International Journal of Management Excellence*, 2(3), 221–226. doi:10.0001%2Fijme.v2i3.96
- Aziz, S. A., & Mahmood, R. (2011). The relationship between business model and performance of manufacturing small and medium enterprises in Malaysia. *African Journal of Business Management*, 5(22), 8918–8932. doi:10.5897/AJBM11.474
- Azizi, H. (2009). *Pengaruh kompetensi keusahawanan, struktur organisasi dan persekitaran luar terhadap prestasi perusahaan kecil dan sederhana*. Unpublished doctoral thesis. Universiti Utara Malaysia, Malaysia.
- Azmi, I. A. G., Basir, S. A., Hashim, R. C., & Mohamed, H. A.-B. (2014). Challenges of muslim women entrepreneurs in Malaysian SMEs. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 5(6), 428–433. doi:10.7763/IJIMT.2014.V5.553
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–68. doi:10.1002/job.179
- Bakar, L. J. A., & Ahmad, H. (2010). Assessing the relationship between firm resources and product innovation performance: A resource-based view. *Business Process Management Journal*, 16(3), 420–435. doi:10.1108/14637151011049430
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241. doi:10.1287/mnsc.32.10.1231
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. doi:10.1177/014920639101700108
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2003). Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 41–60. doi:10.1016/S0883-9026(00)00069-0
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction

in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173

Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280. doi:10.1177/0149206309350776

Barrett, H., Balloun, J. L., & Weinstein, A. (2012). Creative climate: a critical success factor for 21st century organisations. *International Journal of Business Innovation and Research*, 6(2), 202. doi:10.1504/IJBIR.2012.045637

Bartholomew, S., & Smith, A. D. (2006). Improving survey response rates from chief executive officers in small firms: The importance of social networks. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 83–96. doi:10.1111/j.1540-6520.2006.00111.x

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1997). The myth of the generic manager: New personal competencies for new management roles. *California Management Review*, 40(1), 92–116. doi:10.2307/41165924

Bartlett, J. E., Kotrlik, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43–50. doi:10.1109/LPT.2009.2020494

Bartlett, M. S. (1954). A note on the multiplying factors for various χ^2 approximations. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, 16(2), 296–298. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2984057>

Baum, J. R. (1995). The relation of traits, competencies, motivation, strategy, and structure to venture growth. In W. D. Bygrave, B. Bird, S. Birley, N. C. Churchill, M. G. Hay, R. H. Keeley, & W. E. Wetzel Jr (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research* (pp. 547–561). Babson Park, MA: Babson College Center for Entrepreneurial Studies.

Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292–303. doi:10.2307/3069456

Begley, T. M. (1995). Using founder status, age of firm, and company growth rate as the basis for distinguishing entrepreneurs from managers of smaller businesses. *Journal of Business Venturing*, 10(3), 249–263. doi:10.1016/0883-9026(94)00023-N

Bergevoet, R. H. M., & Woerkum, C. Van. (2006). Improving the entrepreneurial competencies of Dutch dairy farmers through the use of study groups. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 12(1), 25–39. doi:10.1080/13892240600740852

Bernama. (2013, December 16). ETP tarik RM220 bilion pelaburan dalam tempoh

tiga tahun, kata Najib. *Berita Harian*. Putrajaya, Malaysia.

- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 615–633. doi:10.1002/job.499
- Bi, R., Davison, R. M., & Smyrnios, K. X. (2016). E-business and fast growth SMEs. *Small Business Economics*, (July), 1–18. doi:10.1007/s11187-016-9788-8
- Bird, B. (1989). *Entrepreneurial behaviour*. Glenwood, IL: Scoll, Foresman & Co.
- Bird, B. (1995). Toward a theory of entrepreneurial competency. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 2(1), 51–72.
- Blackburn, R. A., Hart, M., & Wainwright, T. (2013). Small business performance: business, strategy and owner-manager characteristics. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 8–27. doi:10.1108/14626001311298394
- Borden, K. S., & Abbott, B. B. (2011). *Research design and methods: A process approach* (8th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Bosma, N., & Amoros, J. E. (2013). *Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report*.
- Bovee, C. L., Thill, J. V., & Mescon, M. H. (2007). *Excellence in business* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. doi:10.1108/02621710810840730
- Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749–770. doi:10.1108/02621710910987647
- Brennan, M. (1992). Techniques for improving mail survey response rates. *Marketing Bulletin*, 3, 24–37.
- Brinckmann, J. (2008). *Competence of top management teams and success of new technology-based firms*. Wiesbaden: Gabler. doi:10.1007/978-3-8350-5503-2
- Brinckmann, J., Salomo, S., & Gemuenden, H. G. (2011). Financial management competence of founding teams and growth of new technology-based firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(2), 217–243. doi:10.1111/j.1540-6520.2009.00362.x
- Brophy, M., & Kiely, T. (2002). Competencies: A new sector. *Journal of European Industrial Training*, 26(2), 165–176. doi:10.1108/03090590210422049
- Brownell, J. (2006). Meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach. *Human Resource Management*, 45(3), 309–336.

doi:10.1002/hrm.20115

- Brush, C. G., & Chaganti, R. (1999). Businesses without glamour? an analysis of resources on performance by size and age in small service and retail firms. *Journal of Business Venturing, 14*(3), 233–257. doi:10.1016/S0883-9026(97)00103-1
- Burhanuddin, M. A., Arif, F., Azizah, V., & Prabuwono, A. S. (2009). Barriers and challenges for technology transfer in Malaysian small and medium industries. In *Proceedings - 2009 International Conference on Information Management and Engineering, ICIME 2009* (pp. 258–261). Kuala Lumpur, Malaysia: IEEE. doi:10.1109/ICIME.2009.39
- Buttner, H. E., & Moore, D. P. (1997). Women's organizational exodus to entrepreneurship: Self-reported motivations and correlates with success. *Journal of Small Business Management, 35*(1), 34–46.
- Cantillon, R. (1755). *Essay on the nature of general commerce*. (H. Higgs, Ed.). London: Frank Cass and Co., Ltd. Retrieved from <http://www.econlib.org/library/NPDBooks/Cantillon/cntNTCover.html>
- Carmeli, & Abraham. (2005). The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior. *International Journal of Manpower, 26*(2), 177–195. doi:10.1108/01437720510597667
- Cartier, C. (2002). Placing development: Landscape transition in Malaysia. In M. H. Shah, K. S. Jomo, & K. L. Phua (Eds.), *New perspective in Malaysia studies* (pp. 300–315). Malaysian Social Science Association.
- Carton, R. B., & Hofer, C. W. (2010). Organizational financial performance: identifying and testing multiple dimensions. *Academy of Entrepreneurship Journal, 16*(1), 1–22.
- Casson, M. (1982). *The entrepreneur: An economic theory*. Oxford, UK: Rowman & Littlefield.
- Cavana, R., Delahaye, B. L., & Sekaran, U. (2001). *Applied business research: Qualitative and quantitative methods*. Milton, Queensland: John Wiley & Sons Inc.
- Cavusgil, T., Knight, G., & Riesenberger, J. (2008). *International business: Strategy, management, and the new realities* (1st ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Cessna, J. M. (2014). *Relationships between parenting self-efficacy and distress in parents with and without cancer*. ProQuest Dissertations and Theses. Retrieved from <http://eserv.uum.edu.my/docview/1524707728?accountid=42599>
- Chan, L. L. M., Shaffer, M. A., & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: The impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *The International Journal of Human Resource Management, 15*(1), 17–35.

doi:10.1080/0958519032000157320

- Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1994). Founder competence, the environment, and venture performance. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 18(3), 77–89.
- Chandler, G. N., & Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223–236.
doi:10.1016/0883-9026(92)90028-P
- Chang, S.-C., & Lee, M.-S. (2008). The linkage between knowledge accumulation capability and organizational innovation. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 3–20. doi:10.1108/13673270810852359
- Chang, Y. Y., & Hughes, M. (2012). Drivers of innovation ambidexterity in small- to medium-sized firms. *European Management Journal*, 30(1), 1–17.
doi:10.1016/j.emj.2011.08.003
- Chatman, J. A., Caldwell, D. F., Reilly, C. A. O., & Doerr, B. (2012). *Organizational culture and performance in high-technology firms: The effects of culture content and strength*. Berkeley, CA. Retrieved from http://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/Culture Paper_FINAL.pdf
- Chelliah, S., Sulaiman, M., & Yusoff, Y. M. (2010). Internationalization and performance: Small and medium enterprises (SMEs) in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 27–38.
- Chik, W. F. W., Selvadurai, S., & Er, A. C. (2013). Historical of industrial development strategies in Penang over the last five decades: A study of the SMEs. *Asian Social Science*, 9(6), 74–83. doi:10.5539/ass.v9n6p74
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487–504. doi:10.1177/0266242610370402
- Chmielewski, D. a, & Paladino, A. (2007). Driving a resource orientation: reviewing the role of resource and capability characteristics. *Management Decision*, 45(3), 462–483. doi:10.1108/00251740710745089
- Choe, K. L., Loo, S. C., & Lau, T. C. (2013). Exploratory study on the relationship between entrepreneurial attitude and firm's performance. *Asian Social Science*, 9(4), 144–149. doi:10.5539/ass.v9n4p144
- Chow, I. H. S., & Liu, S. S. (2007). Business strategy, organizational culture, and performance outcomes in China's technology industry. *Human Resource Planning*, 30(2), 47–55. Retrieved from <http://eserv.uum.edu.my/docview/224587813?accountid=42599>
- Chow, I. H. S., & Liu, S. S. (2009). The effect of aligning organizational culture and business strategy with HR systems on firm performance in Chinese enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2292–2310. doi:10.1080/09585190903239666
- Coakes, S. J. (2006). *SPSS version 13.0 for windows: Analysis without anguish*.

Milton, Australia: John Wiley & Sons Inc.

- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Collins, L. M., Graham, J. J., & Flaherty, B. P. (1998). An alternative framework for defining mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 33(2), 295–312. doi:10.1207/s15327906mbr3302_5
- Colombo, M. G., & Grilli, L. (2005). Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view. *Research Policy*, 34(6), 795–816. doi:10.1016/j.respol.2005.03.010
- Cooper, A. C., & Artz, K. W. (1995). Determinants of satisfaction for entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 10(6), 439–457. doi:10.1016/0883-9026(95)00083-K
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2013). *Business research methods* (12th ed.). New York City, NY: McGraw-Hill.
- Costa, S. F., Caetano, A., & Santos, S. C. (2016). Entrepreneurship as a career option: do temporary workers have the competencies, intention and willingness to become entrepreneurs? *Journal of Entrepreneurship*, 25(2), 1–26. doi:10.1177/0971355716650363
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. doi:10.1002/smj.4250100107
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–25.
- Cowling, M. (2000). Early Stage Survival and Growth. In *The Life Cycle of Entrepreneurial Ventures* (pp. 479–506). Boston, MA: Springer US. doi:10.1007/978-0-387-32313-8_16
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). California: SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Daft, R. L. (2008). *Organization theory and design* (10th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Dana, L.-P., & Wright, R. W. (2004). Emerging paradigms of international entrepreneurship. In L.-P. Dana (Ed.), *Handbook of research on international entrepreneurship* (pp. 3–15). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences.

- Strategic Management Journal*, 23(12), 1095–1121. doi:10.1002/smj.275
- Danneels, E. (2010). Trying to become a different type of company: dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32(1), 1–31. doi:10.1002/smj.863
- Danneels, E. (2015). Survey measures of first- and second-order competences. *Strategic Management Journal*, 51(2), n/a-n/a. doi:10.1002/smj.2428
- Dardas, L. A., & Ahmad, M. M. (2015). Coping strategies as mediators and moderators between stress and quality of life among parents of children with autistic disorder. *Stress and Health*, 31(1), 5–12. doi:10.1002/smi.2513
- Davidsson, P. (1991). Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of Business Venturing*, 6(6), 405–429. doi:10.1016/0883-9026(91)90028-C
- Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). Levels of analysis in entrepreneurship research: Current research practice and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 81–100. doi:10.1007/978-3-540-48543-8_12
- Davis, D. (1996). *Business research for decision making* (4th ed.). Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39(2), 368–392. doi:10.2307/256784
- Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 5–22. doi:10.1016/0090-2616(84)90015-9
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York, NY: Wiley.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the world? In *Advances in Global Leadership* (Vol. 3, pp. 205–227). doi:10.1016/S1535-1203(02)03011-3
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3–22. doi:10.1016/j.ijresmar.2003.04.002
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677–695. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199710)18:9<677::AID-SMJ905>3.0.CO;2-Q
- 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), 265–273.

- DeTienne, D. R., & Chandler, G. N. (2004). Opportunity identification and its role in the entrepreneurial classroom: A pedagogical approach and empirical test. *Academy of Management Learning & Education*, 3(3), 242–257. doi:10.5465/AMLE.2004.14242103
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511. doi:10.1287/mnsc.35.12.1504
- Dillman, D. A. (2007). *Mail and internet surveys: The tailored design method* (2nd ed.). New Jersey, NJ: Wiley.
- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys* (4th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Din, R., Ahmad, M., M. Faizal, K., Sidek, N. M., Karim, A. A., Johar, N. A., ... Ariffin, S. R. (2009). Kesahan dan kebolehpercayaan soal selidik e-pembelajaran (eLSE) versi 8.1 menggunakan model pengukuran rasch. *Journal of Quality Measurement and Analysis*, 5(2), 15–27.
- Dixon, S. E. A., Meyer, K. E., & Day, M. (2010). Stages of organizational transformation in transition economies: A dynamic capabilities approach. *Journal of Management Studies*, 47(3), 416–436. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00856.x
- Doepfer, B. C. (2013). *Co-innovation competence*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. doi:10.1007/978-3-658-00255-8
- Donaldson, L. (1999). The normal science of structural contingency theory. In S. R. Clegg, S. Clegg, & C. Hardy (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 57–76). London: SAGE Publications.
- DTI. (2015). MSME Statistics 2015. *Department of Trade and Industry*. Retrieved July 17, 2017, from <http://www.dti.gov.ph/businesses/msmes/msme-resources/msme-statistics>
- Dubini, P., & Aldrich, H. (1991). Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 6(5), 305–313. doi:10.1016/0883-9026(91)90021-5
- Durkan, P., Harrison, R., Lindsay, P., & Thompson, E. (1993). Competence and executive education and development in an SME environment. *Irish Business and Administrative Research*, 14(1), 65–80.
- Dyer, L. M., & Ross, C. A. (2008). Seeking advice in a dynamic and complex business environment: impact on the success of small firms. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(2), 133–149. doi:10.1142/S1084946708000892
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20(SUPP. 1). doi:10.1111/j.1467-8551.2008.00609.x

- Efron, B., & Tibshirani, R. J. (1993). *An introduction to the bootstrap*. New York: Chapman & Hall.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. doi:10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E
- El Akremi, A., Perrigot, R., & Piot-Lepetit, I. (2015). Examining the drivers for franchised chains performance through the lens of the dynamic capabilities approach. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 145–165. doi:10.1111/jsbm.12059
- Elfring, T., & Hulsink, W. (2003). Networks in entrepreneurship: The case of high-technology firms. *Small Business Economics*, 21(4), 409–422. doi:10.1023/A:1026180418357
- Eravia, D., Handayani, T., & Julina. (2015). The opportunities and threats of small and medium enterprises in Pekanbaru: Comparison between SMEs in food and restaurant industries. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169(August 2014), 88–97. doi:10.1016/j.sbspro.2015.01.289
- Erkutlu, H. (2011). The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(6), 532–554. doi:10.1108/01437731111161058
- Fainshmidt, S., Pezeshkan, A., Frazier, M. L., Nair, A., & Markowski, E. (2016). Dynamic capabilities and organizational performance: A meta-analytic evaluation and extension. *Journal of Management Studies*. doi:10.1111/joms.12213
- Fang, E. (Er), & Zou, S. (2009). Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 742–761. doi:10.1057/jibs.2008.96
- Faria, A. J., & Dickinson, J. R. (1992). Mail survey response, speed, and cost. *Industrial Marketing Management*, 21(1), 51–60. doi:10.1016/0019-8501(92)90033-P
- Feiler, P., & Teece, D. (2014). Case study, dynamic capabilities and upstream strategy: Supermajor EXP. *Energy Strategy Reviews*, 3(C), 14–20. doi:10.1016/j.esr.2014.05.003
- Field, A. P. (2009). *Discovering statistics using SPSS (and sex and drugs and rock 'n' roll)* (3rd ed.). London: SAGE Publications.
- Fong, C. O. (1990). Small and medium industries in Malaysia: Economic efficiency and entrepreneurship. *The Developing Economies*, 28(2), 152–179. doi:10.1111/j.1746-1049.1990.tb00179.x
- French, W. L. (1998). *Human resource management* (4th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin College Division.

- Fuad, N., & Bohari, A. M. (2011). Malay women entrepreneurs in the small and medium sized ICT-related business: A study on need for achievement. *International Journal of Business and Social Science*, 2(13), 272–278.
- Gaglio, C. M. (2004). The role of mental simulations and counterfactual thinking in the opportunity identification process. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(6), 533–552. doi:10.1111/j.1540-6520.2004.00063.x
- Gaglio, C. M., & Katz, J. A. (2001). The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness. *Small Business Economics*, 16(2), 95–111. doi:10.1023/A:1011132102464
- Gall, M. D., Gall, J. P., & Borg, W. R. (2007). *Educational research: an introduction* (8th ed.). Boston, MA: Pearson/Allyn & Bacon.
- Gallagher, S., Brown, C., & Brown, L. (2008). A strong market culture drives organizational performance and success. *Employment Relations Today*, 35(1), 25–31. doi:10.1002/ert
- Gallagher, J. V. (1990). Why I didn't respond to your questionnaire. *Journal of Technology Education*, 2(1), 1–3.
- García-Pérez-de-Lema, D., Alfaro-cortes, E., Manzaneque-Lizano, M., & Banegas-Ochovo, R. (2012). Strategy, competitive factors and performance in small and medium enterprise (SMEs). *African Journal of Business Management*, 6(26), 7714–7726. doi:10.5897/AJBM11.1746
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696–706. doi:10.5465/AMR.1985.4279094
- Gartner, W. B. (1988). “Who is an entrepreneur?” Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11–32.
- Gasse, Y., DAmboise, G., Simard, G., & Lasker, K. (1997). Entrepreneurial-managerial competencies and practices of growing SMEs—Summary of results from an empirical study (Preliminary). *Centre For Entrepreneurship and SME and Entrepreneurial Laval, Universite Laval, Quebec, Canada*.
- Gathungu, J. M., & Mwangi, J. K. (2012). Dynamic capabilities, talent development and firm performance. *DBA Africa Management Review*, 2(3), 83–100.
- Gelaidan, H. M. H. (2012). *The moderating effects of organisational culture on the relationship between leadership style and employee commitment to change of public sector in Yemen*. Unpublished doctoral thesis. University Utara Malaysia, Malaysia.
- Gelo, O., Braakmann, D., & Benetka, G. (2008). Quantitative and qualitative research: Beyond the debate. *Integrative Psychological & Behavioral Science*, 42(3), 266–90. doi:10.1007/s12124-008-9078-3
- Gerli, F., Gubitta, P., & Tognazzo, A. (2011). Entrepreneurial competencies and firm performance: an empirical study. In *VIII International Workshop on Human*

- Resource Management* (pp. 1–40). Seville, Spain.
- Gerli, F., Tognazzo, A., & Gubitta, P. (2012). What makes Italian SME entrepreneurs successful? The leverage effect of relational competencies. *Rivista Piccola Impresa/Small Business*, (3), 71–97.
- Ghatak, S. (2010). *Micro, small and medium enterprises (MSMEs) in India: an appraisal*. Retrieved from http://www.legalpundits.com/Content_folder/SMEArti150610.pdf
- Gibb, A. (2005). The entrepreneur as the core competence of the firm: Implication for management educators. *Entrepreneurship, Innovation, and Small Business Network*, 2, 2.
- Goh, M. (2007). *High-growth, innovative Asian SMEs for international trade and competitiveness: Challenges and solutions for APO member countries*. Tokyo, Japan. Retrieved from http://www.apo-tokyo.org/publications/files/rr2007_11_13.pdf
- Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, 25(1), 15–28. doi:10.1016/S0305-0483(96)00043-6
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Griffin, R. W. (2012). Managing new venture formation and entrepreneurship. In *Management: Principles and practices* (11th ed., p. 720). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Griffith, D. A., Noble, S. M., & Chen, Q. (2006). The performance implications of entrepreneurial proclivity: A dynamic capabilities approach. *Journal of Retailing*, 82(1), 51–62. doi:10.1016/j.jretai.2005.11.007
- Grimaldi, M., Quinto, I., & Rippa, P. (2013). Enabling open innovation in small and medium enterprises: A dynamic capabilities approach. *Knowledge and Process Management*, 20(4), 199–210. doi:10.1002/kpm.1423
- 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. doi:10.2307/255955
- Hahn, M. H., Lee, K. C., & Jo, N. Y. (2015). Scenario-based management of individual creativity. *Computers in Human Behavior*, 42, 36–46. doi:10.1016/j.chb.2013.07.058
- Hair, J. F., Black, W. C., Anderson, R. E., & Babin, B. J. (2009). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New York, NY: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2013). *Multivariate data analysis* (7th Rev.). Essex, UK: Pearson Education Limited.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, B., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). New York, NY: Pearson/Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (1st ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, *14*(8), 607–618. doi:10.1002/smj.4250140804
- Hang, Y., Baizhou, L., Tao, G., & Jianxin, Z. (2014). Research on theoretical analysis and statistical examination of dynamic capability's effect on financial performance of enterprise under the uncertain environment. *Pakistan Journal of Statistics*, *30*(5), 715–736.
- Hansen, B., & Hamilton, R. T. (2011). Factors distinguishing small firm growers and non-growers. *International Small Business Journal*, *29*(3), 278–294. doi:10.1177/0266242610381846
- Hanvanich, S., Sivakumar, K., & Hult, G. T. M. (2006). The relationship of learning and memory with organizational performance: The moderating role of turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *34*(4), 600–612. doi:10.1177/0092070306287327
- Haroon Hafeez, M., Mohd Noor, M. S., & Halim, M. L. (2013). Does innovation and relational learning influence SME performance? An empirical evidence from Pakistan. *Asian Social Science*, *9*(15), 204–213. doi:10.5539/ass.v9n15p204
- Harreld, J. B., O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2007). Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action. *California Management Review*, *49*(4), 21–43. doi:10.2307/41166404
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *The Journal of Applied Psychology*, *96*(4), 677–94. doi:10.1037/a0021987
- Hashim, J. (2007). Information communication technology (ICT) adoption among SME owners in Malaysia. *International Journal of Business and Information*, *2*(2), 221–240.
- Hashim, M. K., & Abdullah, M. S. (2000). A proposed framework for redefining SMEs in Malaysia: one industry, one definition. *Asian Academy of Management Journal*, *5*(1), 65–79.
- Hashim, N., Othman, N., & Buang, N. (2009). Konsep kesediaan keusahawanan berdasarkan kajian kes usahawan industri kecil dan sederhana (IKS) di Malaysia. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, *34*(1), 187–203.
- Hassan, F., Ramli, A., & Desa, N. M. (2014). Rural women entrepreneurs in

- Malaysia: What drives their success? *International Journal of Business and Management*, 9(4), 10–21. doi:10.5539/ijbm.v9n4p10
- Hay/McBer and Company. (1993). Learning skills profile. Boston, MA (develop by R.E. Boyatizis and D.A. Kolb).
- Hay/McBer and Company. (1996). Leadership competency inventory. Boston, MA (develop by S.P. Kelner).
- Hayton, J. C., George, G., & Zahra, S. A. (2002). National culture and entrepreneurship: a review of behavioral research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 26(4), 33–52.
- Heilbrunn, S., Rozenes, S., & Vitner, G. (2011). A “DEA” based taxonomy to map successful SMEs. *International Journal of Business and Social Science*, 2(2), 232–241.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 997–1010. doi:10.1002/smj.332
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (n)ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243–1250. doi:10.1002/smj.955
- Hill, R. (1998). What sample size is “enough” in internet survey research? *Interpersonal Computing and Technology: An Electronic Journal for the 21st Century*, 6(3–4), 1–10.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2010). *Entrepreneurship* (8th ed.). Madison, WI: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 479–491. doi:10.1002/smj.196
- Hoffman, R. C. (2007). The strategic planning process and performance relationship: does culture matter? *Journal of Business Strategies*, 24(1), 27–48. doi:Article
- Hofstede, G. (1980). *Culture’s consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: SAGE Publications.
- Hofstede, G. (2001). *Culture’s consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. Van, & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Hsu, C.-C., Tan, K. C., Laosirihongthong, T., & Leong, G. K. (2011).

- Entrepreneurial SCM competence and performance of manufacturing SMEs. *International Journal of Production Research*, 49(22), 6629–6649. doi:10.1080/00207543.2010.537384
- Huber, M., Lechner, M., & Mellace, G. (2016). The finite sample performance of estimators for mediation analysis under sequential conditional independence. *Journal of Business & Economic Statistics*, 34(1), 139–160. doi:10.1080/07350015.2015.1017644
- Huey Yiing, L., & Ahmad, K. Z. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53–86. doi:10.1108/01437730910927106
- Hung, D. K. M., Azura, A. E., Lilis Suriety, A. T., & Noor Afiza, A. R. (2010). A preliminary study of top SMEs in Malaysia: Key success factor vs government support program. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 6(1), 111–121.
- Hunt, J. M. (1998). Toward the development of a competency model of family firm leadership. In *12th Annual National Conference, United States Association for Small Business and Entrepreneurship*. Clearwater, FL.
- Hussin, A. G., Abuzaid, A. H., Ibrahim, A. I. N., & Rambli, A. (2013). Detection of outliers in the complex linear regression model. *Sains Malaysiana*, 42(6), 869–874.
- Hutcheson, G., & Sofroniou, N. (1999). *The multivariate social scientist: Introductory statistics using generalized linear models* (1st ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Iacovou, C. L., Benbasat, I., & Dexter, A. S. (1995). Electronic data interchange and small organizations: adoption and impact of technology. *MIS Quarterly* (December), 19(4), 465–485.
- Iansiti, M., & Clark, K. B. (1994). Integration and dynamic capability: evidence from product development in automobiles and mainframe computers. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 557–605. doi:10.1093/icc/3.3.557
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social capital, networks and knowledge transfer. *The Academy of Management Review*, 30(1), 146–165. doi:10.2307/20159100
- Inyang, B. J., & Enuoh, R. O. (2009). Entrepreneurial competencies: the missing links to successful entrepreneurship in Nigeria. *International Business Research*, 2(2), 62–71.
- Islam, J., & Hu, H. (2012). A review of literature on contingency theory in managerial accounting. *African Journal of Business Management*, 6(15), 5159–5164. doi:10.5897/AJBM11.2764

- Islam, M. A., Khan, M. A., Obaidullah, A. Z. M., & Alam, M. S. (2011). Effect of entrepreneur and firm characteristics on the business success of small and medium enterprises (SMEs) in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 289–299. doi:10.5539/ijbm.v6n3p289
- Ismael, B., & Muhamed, A. (2013). Entrepreneurial competencies, psychological capital, working capital management and perceived market share. A case study of small and medium enterprises in Dar-Es Salaam, Tanzania. *Journal of Business & Retail Management Research*, 7(2), 83–95. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=92894955&site=ehost-live>
- Jabatan Perangkaan Malaysia. (2009). *Siaran khas penyiasatan tenaga buruh (Usahawan di Malaysia)* (No. 1/2009). Retrieved from http://pspkkm.um.edu.my/images/pusat_sumber/8.2 RENCANA EKONOMI/7.jurnal ekonomi.pdf
- Jabatan Perangkaan Malaysia. (2012). *Banci Ekonomi 2011, Malaysia - profil perusahaan kecil dan sederhana*. Putrajaya, Malaysia: Jabatan Perangkaan Malaysia. Retrieved from http://www.statistics.gov.my/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=1721&Itemid=111&lang=bm
- Jain, R. K. (2011). Entrepreneurial competencies a meta-analysis and comprehensive conceptualization for future research. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 15(2), 127–152. doi:10.1177/097226291101500205
- Janowski, T., & Kubota, Y. (2013). Abenomics scorecard: “A” for early initiative, “C” for follow-through. *Reuters*. Retrieved December 18, 2013, from <http://www.reuters.com/article/2013/12/15/us-japan-abenomics-idUSBRE9BE0H620131215>
- Jantunen, A., Ellonen, H. K., & Johansson, A. (2012). Beyond appearances - Do dynamic capabilities of innovative firms actually differ? *European Management Journal*, 30(2), 141–155. doi:10.1016/j.emj.2011.10.005
- Jery, H., & Souai, S. (2016). Testing the moderating effect of the strategy on the relationship between human resources management and performance: A subgroup analysis. The case of Tunisia. *Business Management and Strategy*, 7(1), 64. doi:10.5296/bms.v7i1.9130
- Jiang, R., & Kortmann, S. (2014). On the importance of mediating dynamic capabilities for ambidextrous organizations. *Procedia CIRP*, 20, 85–92. doi:10.1016/j.procir.2014.05.036
- Jing, F. F., & Avery, G. C. (2008). Missing links in understanding the relationship between leadership and organizational performance. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 7(5), 67–78. doi:10.19030/iber.v7i5.3256
- Johanson, G. A., & Brooks, G. P. (2010). Initial scale development: Sample size for pilot studies. *Educational and Psychological Measurement*, 70(3), 394–400.

doi:10.1177/0013164409355692

- JPM. (1966). *Rancangan Malaysia Pertama*. Retrieved from <http://www.epu.gov.my/first-malaysia-plan-1966-1970>
- JPM. (1971). *Rancangan Malaysia Kedua*. Retrieved from <http://www.epu.gov.my/second-malaysia-plan-1971-1975>
- JPM. (1976). *Rancangan Malaysia Ketiga*. Retrieved from <http://www.epu.gov.my/third-malaysia-plan-1976-1980>
- JPM. (1981). *Rancangan Malaysia Keempat*. Retrieved from <http://www.epu.gov.my/fourth-malaysia-plan-1981-1985>
- JPM. (1986). *Rancangan Malaysia Kelima*. Retrieved from <http://www.epu.gov.my/fifth-malaysia-plan-1986-1990>
- JPM. (1990). *Rancangan Malaysia Keenam*. Retrieved from <http://www.epu.gov.my/sixth-malaysia-plan-1990-1995>
- JPM. (1996). *Rancangan Malaysia Ketujuh*. Retrieved from <http://www.epu.gov.my/seventh-malaysia-plan-1996-2000>
- JPM. (2001). *Rancangan Malaysia Kelapan*. Retrieved from <http://www.epu.gov.my/eighth-malaysia-plan-2001-2005>
- JPM. (2006). *Rancangan Malaysia Kesembilan*. Retrieved from <http://www.epu.gov.my/ninth-malaysia-plan-2006-2010>
- JPM. (2010). *Rancangan Malaysia Kesepuluh*. Retrieved from http://www.pmo.gov.my/dokumenattached/RMK/RMK10_E.pdf
- Judd, C. M., & Kenny, D. A. (2010). Data analysis in social psychology: Recent and recurring issues. In *Handbook of Social Psychology*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc. doi:10.1002/9780470561119.socpsy001004
- Judge, W. Q., & Miller, A. (1991). Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental context. *Academy of Management Journal*, 34(2), 449–463. doi:10.2307/256451
- June, S., & Rosli, M. (2011). The relationship between role ambiguity, competency and person-job fit with the job performance of employees in the service sector SMEs in Malaysia. *Business Management Dynamics*, 1(2), 79–98.
- Kader, R. A., Mohamad, M. R., & Ibrahim, A. A. H. C. (2009). Success factors for small rural entrepreneurs under the one-district-one-industry programme in Malaysia. *Contemporary Management Research*, 5(2), 147–162.
- Kangari, R. (1988). Business failure in construction industry. *Journal of Construction Engineering and Management*, 114(2), 172–190. doi:10.1061/(ASCE)0733-9364(1988)114:2(172)
- Karpak, B., & Topcu, I. (2010). Small medium manufacturing enterprises in Turkey: An analytic network process framework for prioritizing factors affecting

- success. *International Journal of Production Economics*, 125(1), 60–70.
doi:10.1016/j.ijpe.2010.01.001
- Kayadibi, S., Polat, R., & Fidan, Y. (2013). Small and medium-sized business in Malaysian economy: Case of Turkish entrepreneurs in Kuala Lumpur. In *7th Global Business and Social Science Research Conference* (pp. 265–281). Beijing, China.
- Kenny, D. A. (2016). Mediation. Retrieved May 2, 2016, from <http://davidakenny.net/cm/mediate.htm>
- Khalique, M., Abu Hassan, M. I., Jamal Abdul, N. S., & Ageel, A. (2011). Challenges faced by the small and medium enterprises (SMEs) in Malaysia: an intellectual capital perspective. *International Journal of Current Research*, 3(2010), 398–401.
- Kiggundu, M. N. (2002). Entrepreneurs and entrepreneurship in Africa: What is known and what needs to be done. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(3), 239–258.
- Klofsten, M., & Jones-Evans, D. (2000). Comparing academic entrepreneurship in Europe – The case of Sweden and Ireland. *Small Business Economics*, 14(4), 299–309. doi:10.1023/A:1008184601282
- Kobe, K. (2007). *The Small Business Share of GDP, 1998-2004*. *Small Business Administration*. Washington, D.C. Retrieved from <http://archive.sba.gov/advo/research/rs299tot.pdf>
- Kobia, M., & Sikalieh, D. (2010). Towards a search for the meaning of entrepreneurship. *Journal of European Industrial Training*, 34(2), 110–127. doi:10.1108/03090591011023970
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York, NY: Free Press.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607–610.
- Krishnan, L. (2013). The role of competencies and personality in determining success of entrepreneurs in SMEs in Karnataka, India. *International Business Management*, 7(4), 258–266. doi:10.3923/ibm.2013.258.266
- Kubiszyn, T., & Borich, G. D. (2013). *Educational testing and measurement: Classroom application and practice* (10th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Kyndt, E., & Baert, H. (2015). Entrepreneurial competencies: Assessment and predictive value for entrepreneurship. *Journal of Vocational Behavior*, 90, 13–25. doi:10.1016/j.jvb.2015.07.002
- Ladika, S. (2008). Cultural cues. *PM Network*, 22(1), 77–78.
- Lans, T., Verstegen, J., & Mulder, M. (2011). Analysing, pursuing and networking: Towards a validated three-factor framework for entrepreneurial competence

- from a small firm perspective. *International Small Business Journal*, 29(6), 695–713. doi:10.1177/0266242610369737
- Larson, P. D., & Poist, R. F. (2004). Improving response rates to mail surveys: a research note. *Transportation Journal*, 43(4), 67–74.
- Latief, D. A. (2012). *Hubungan faktor-faktor budaya terhadap kejayaan kerjaya keusahawanan: Kajian kesan pencilah kompetensi keusahawanan di Sumatera Barat*. Unpublished doctoral thesis. Universiti Utara Malaysia, Malaysia.
- Lau, T., Chan, K. F., & Man, T. W. Y. (1999). Entrepreneurial and managerial competencies: small business owner–managers in Hong Kong. In P. Fosh, A. W. Chan, W. W. S. Chow, E. Snape, & R. Westwood (Eds.), *Hong Kong management and labour: Change and continuity* (1st ed., pp. 220–236). London: Routledge. doi:978-0415222693
- Law, K. S., Wong, C., & Mobley, W. H. M. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of Management Review*, 23(4), 741–755. doi:10.5465/AMR.1998.1255636
- Lee, J.-H. H., & Venkataraman, S. (2006). Aspirations, market offerings, and the pursuit of entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing*, 21(1), 107–123. doi:10.1016/j.jbusvent.2005.01.002
- Lee, S. K. J., & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340–359. doi:10.1108/02683940410537927
- Lee, T. C., Huam, H. T., Osman, M. H. M., & Rasli, A. M. (2010). Are managerial competencies a blessing to the performance of innovative SMEs in Malaysia? *International Journal of Economics and Management*, 4(1), 120–136.
- Lee, Y.-D., & Chang, H.-M. (2008). Relations between team work and innovation in organizations and the job satisfaction of employees: A factor analytic study. *International Journal of Management*, 25(4), 732–739.
- Lerner, M., & Almor, T. (2002). Relationships among strategic capabilities and the performance of women-owned small ventures. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 109–125. doi:10.1111/1540-627X.00044
- Lewis, D. (2002). Five years on – the organizational culture saga revisited. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(5), 280–287. doi:10.1108/01437730210435992
- Li, D., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793–2799. doi:10.1016/j.jbusres.2012.08.007
- Li, X. (2009). *Entrepreneurial competencies as an entrepreneurial distinctive: An examination of the competency approach in defining entrepreneurs*. ProQuest Dissertations and Theses. Singapore Management University (Singapore), Republic of Singapore.

- Liang, S., & Lu, H. (2013). Adoption of e-government services: an empirical study of the online tax filing system in Taiwan. *Online Information Review*, 37(3), 424–442. doi:10.1108/OIR-01-2012-0004
- Liao, J. (Jon), Kickul, J. R., & Ma, H. (2009). Organizational dynamic capability and innovation: An empirical examination of internet firms. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 263–286. doi:10.1111/j.1540-627X.2009.00271.x
- Lin, H.-E., & McDonough, E. F. (2011). Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambidexterity. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(3), 497–509. doi:10.1109/TEM.2010.2092781
- Lin, S.-J., & Chang, H.-J. (2011). A study of entrepreneurial competence in micro-enterprises. *Journal of International Management Studies*, 6(3), 1–8.
- Lin, W. B. (2008). The effect of knowledge sharing model. *Expert Systems with Applications*, 34(2), 1508–1521. doi:10.1016/j.eswa.2007.01.015
- Lin, Y., & Wu, L.-Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407–413. doi:10.1016/j.jbusres.2012.12.019
- Liu, B., & Fu, Z. (2011). Relationship between strategic orientation and organizational performance in born global: A critical review. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 109–115.
- Liu, Z., Prajogo, D., & Oke, A. (2016). Supply chain technologies: Linking adoption, utilization, and performance. *Journal of Supply Chain Management*, 52(4), 22–41. doi:10.1111/jscm.12117
- Lo, M. C., & Ramayah, T. (2011). Mentoring and job satisfaction in Malaysian SMEs. *Journal of Management Development*, 30(4), 427–440. doi:10.1108/02621711111126891
- Lo, M. C., Wang, Y. C., Rinen, C., Wah, J., & Ramayah, T. (2016). The critical success factors for organizational performance of SMEs in Malaysia: a partial least squares approach. *Review of Business Management*, 18(61), 370–391. doi:10.7819/rbgn.v18i61.3058
- Lo, Y.-H. (2012). Managerial capabilities, organizational culture and organizational performance: The resource-based perspective in Chinese lodging industry. *Journal of International Management Studies*, 7(1), 151–157.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321–338. doi:10.1108/02621710410529785
- Longenecker, C. O., Simonetti, J. L., & Sharkey, T. W. (1999). Why organizations fail: the view from the front-line. *Management Decision*, 37(6), 503–513. doi:10.1108/00251749910278023
- Longenecker, J. G., Petty, J. W., Palich, L. E., & Hoy, F. (2014). *Small business*

management: Launching and growing entrepreneurial ventures (17th ed.). Stamford, CT: Cengage Learning.

- Lopa, N. Z., & Bose, T. K. (2015). Relationship between entrepreneurial competencies of SME owners/managers and firm performance: A study on manufacturing SMEs in Khulna City. *Journal of Entrepreneurship & Management*, 3(3), 1–12.
- Lucky, E. O. (2011). Entrepreneurial performance and firm performance. Are they synonymous: A PhD experience. *International Journal of Business and Management Tomorrow*, 1(2), 1–6.
- Lukács, E. (2005). The economic role of SMEs in world economy, especially in Europe. *Journal of European Integration Studies*, 4(1), 3–12. Retrieved from www.uni-miskolc.hu/uni/res/kozlemenyek/2005/EIS1.doc
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451. doi:10.1016/S0883-9026(00)00048-3
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2004). Entrepreneurial orientation. In M. A. Hitt & R. D. Ireland (Eds.), *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Entrepreneurship* (pp. 1–4). Oxford, UK: John Wiley & Sons, Ltd. doi:10.1002/9781118785317.weom030030
- Mac an Bhaird, C. (2010). The Modigliani-Miller proposition after fifty years and its relation to entrepreneurial finance. *Strategic Change*, 19(1–2), 9–28. doi:10.1002/jsc.855
- MacKinnon, D. P. (1994). Analysis of mediating variables in prevention and intervention research. *NIDA Research Monograph*, 139(January), 127–53. doi:10.1037/e495892006-009
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58, 593–614. doi:10.1146/annurev.psych.58.110405.085542
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83–104. doi:10.1037/1082-989X.7.1.83
- MacKinnon, D. P., Warsi, G., & Dwyer, J. H. (1995). A simulation study of mediated effect measures. *Multivariate Behavioral Research*, 30(1), 41–62. doi:10.1207/s15327906mbr3001_3
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., & Taherdoost, H. (2015). The role of SMEs in economic development; Case study of Malaysia. *International Journal of Academic Research in Management*, 4(3), 77–84.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource based and dynamic capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387–

401. doi:10.1111/j.1464-5491.2004.01363.x

- Makip, M. R. (2012). Enhancing the innovation capacity of SMEs in Malaysia. In *International Symposium on Accelerating Innovation in Developing Countries World Innovation Forum*. Kuala Lumpur, Malaysia, 3-5th November.
- Malhotra, N. K. (2006). *Marketing research: an applied orientation*. Pearson/Prentice Hall.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing research: An applied approach* (3rd ed.). Harlow, England: Prentice Hall/Financial Times.
- Malik, O. R. (2008). Adapting to market liberalization: The role of dynamic capabilities, initial resource conditions, and strategic path choices in determining evolutionary fitness of Less Developed Country (LDC) firms. *Journal of International Management*, 14(3), 217–231. doi:10.1016/j.intman.2007.10.003
- Mamun, A. Al. (2016). Access to credit, education and entrepreneurial competencies: A study among women micro-entrepreneurs in Malaysia. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 1–10. doi:10.1177/0972262916651510
- Mamun, A. Al, Muniady, R., Permarupa, P. Y., Zainol, N. R., Che Nawi, N., & Malarvizhi, C. A. (2016). Social capital and entrepreneurial competencies: A study among women micro-entrepreneurs in Malaysia. *The Journal of Developing Areas*, 50(5), 363–370. doi:10.1353/jda.2016.0050
- Man, T. W. Y. (2001). *Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises in the Hong Kong services sector*. ProQuest Dissertations and Theses. Hong Kong Polytechnic University (Hong Kong), Hong Kong. Retrieved from <http://eserv.uum.edu.my/docview/252173535?accountid=42599> LA - English
- Man, T. W. Y., & Lau, T. (2000). Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, 12(4), 464–481. doi:10.1142/S0218495800000139
- Man, T. W. Y., & Lau, T. (2005). The context of entrepreneurship in Hong Kong: An investigation through the patterns of entrepreneurial competencies in contrasting industrial environments. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(4), 464–481. doi:10.1108/14626000510628162
- Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123–142. doi:10.1016/S0883-9026(00)00058-6
- Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2008). Home-grown and abroad-bred entrepreneurs in China: A study of the influences of external context on entrepreneurial competencies. *Journal of Enterprising Culture*, 16(2), 113–132. doi:10.1142/S0218495808000065

- Man, T. W. Y., Lau, T., & Snape, E. (2008). Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises: An investigation through a framework of competitiveness. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 21(3), 257–276. doi:10.1080/08276331.2008.10593424
- Martin-Raugh, M. P., Kell, H. J., & Motowidlo, S. J. (2016). Prosocial knowledge mediates effects of agreeableness and emotional intelligence on prosocial behavior. *Personality and Individual Differences*, 90, 41–49. doi:10.1016/j.paid.2015.10.024
- Martin, G., & Staines, H. (1994). Managerial competences in small firms. *Journal of Management Development*, 13(7), 23–34. doi:10.1108/02621719410063396
- Masuo, D., Fong, G., Yanagida, J., & Cabal, C. (2001). Factors associated with business and family success: A comparison of single manager and dual manager family business households. *Journal of Family and Economic Issues*, 22(1), 55–73. doi:10.1023/A:1009492604067
- Mbizi, R., Hove, L., Thondhlana, A., & Kakava, N. (2013). Innovation in SMEs: A review of its role to organisational performance and SMEs operations sustainability. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 4(11), 370–390.
- McClelland, D. C. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. *The Journal of Creative Behavior*, 21(3), 219–233. doi:10.1002/j.2162-6057.1987.tb00479.x
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902–906. doi:10.2307/1556418
- McEvoy, G. M., Hayton, J. C., Warnick, A. P., Mumford, T. V., Hanks, S. H., & Blahna, M. J. (2005). A competency-based model for developing human resource professionals. *Journal of Management Education*, 29(3), 383–402. doi:10.1177/1052562904267538
- McKelvie, A., & Wiklund, J. (2010). Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 261–288. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00375.x
- Meutia, M. (2013). Entrepreneurial social competence and entrepreneurial orientation to build SME's business network and business performance. *International Journal of Social Science and Humanity*, 3(4), 381–385. doi:10.7763/IJSSH.2013.V3.266
- Meutia, M., & Ismail, T. (2012). The development of entrepreneurial social competence and business network to improve competitive advantage and business performance of small medium sized enterprises: a case study of batik industry in Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, 46–51. doi:10.1016/j.sbspro.2012.11.089
- Michalko, M. (2000). Thinking out of the box. *Winston J. Brill & Associates*. Retrieved May 25, 2015, from

http://www.winstonbrill.com/bril001/html/article_index/articles/451-500/article472_body.html

- Milovanović, B. M., Primorac, D., & Kozina, G. (2016). Two-dimensional analysis of the influence of strategic networking on entrepreneurial orientation and business performance among SMEs. *Tehnicki Vjesnik - Technical Gazette*, 23(1), 247–255. doi:10.17559/TV-20150428210214
- Minai, M. S., Olusegun, A. I., & Lucky, E. O. (2011). The moderating effect of culture on small firm performance: empirical evidence. *European Journal of Social Sciences*, 23(3), 418–431.
- Miner, J. B. (1997). The expanded horizon for achieving entrepreneurial success. *Organizational Dynamics*, 25(3), 54–67. doi:10.1016/S0090-2616(97)90047-4
- Miranda, E. (2016). *Critical factors for the development of dynamic capabilities in Puerto Rico's SMEs in the healthcare industry and its impact on performance*. Universidad Del Turabo. Retrieved from <http://search.proquest.com/openview/65dcc5f9abfe38290cb23e29a892e8e3/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Mishra, C. S., & Zachary, R. K. (2015). The theory of entrepreneurship. *Entrepreneurship Research Journal*, 5(4), 251–268. doi:10.1515/erj-2015-0042
- Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(2), 92–111. doi:10.1108/13552551011026995
- Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2013). Entrepreneurial competencies of women entrepreneurs pursuing business growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 125–142. doi:10.1108/14626001311298448
- Mitton, D. G. (1989). The complete entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(3), 9–19.
- Mohamad Radzi, K., Mohd Nor, M. N., & Mohezar Ali, S. (2017). The impact of internal factors on small business success: a case of small enterprises under the Felda scheme. *Asian Academy of Management Journal*, 22(1), 27–55. doi:10.21315/aamj2017.22.1.2
- Mohd Khairuddin, H. (2000). SMEs in Malaysia: past, present and future. *Malaysian Management Review*, 35(1), 22–30.
- Mohd Khairuddin, H. (2011). Development of small and medium-sized enterprises in the Malaysia Plans: some insights. In M. K. Hashim (Ed.), *Agenda for sustaining Small and Medium-Sized Enterprises* (pp. 1–18). Sintok, Malaysia: UUM Press.
- Moorthy, M. K., Tan, A., Choo, C., Wei, C. S., Ping, J. T. Y., & Leong, T. K. (2012). A study on factors affecting the performance of SMEs in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(4), 224–238.

- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735. doi:10.1016/j.jbusres.2003.11.001
- Morrison, A., Breen, J., & Ali, S. (2003). Small business growth: Intention, ability, and opportunity. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 417–425. doi:10.1111/1540-627X.00092
- MPPK. (2006). *Laporan Tahunan PKS 2005*. Retrieved from http://www.bnm.gov.my/index.php?ch=bm_publication_catalogue&pg=bm_publication_smear&ac=67&yr=2005&lang=bm
- MPPK. (2010). *Laporan Tahun PKS 2009/10*. Retrieved from <http://www.smecorp.gov.my/vn2/node/70>
- MPPK. (2012a). *Laporan Tahunan PKS 2011/12*. Putrajaya, Malaysia. Retrieved from <http://www.smecorp.gov.my/v4/node/2947>
- MPPK. (2012b). *Pelan Induk PKS 2012-2020*. Retrieved from <http://www.smecorp.gov.my/v4/sites/default/files/SME Masterplan 2012-2020.pdf>
- MPPK. (2013). *Laporan Tahunan PKS 2012/13*. Putrajaya, Malaysia. Retrieved from <http://www.smecorp.gov.my/vn2/node/719>
- MPPK. (2016). *Laporan Tahunan PKS 2015/16*. Putrajaya, Malaysia. Retrieved from <http://www.smecorp.gov.my/images/Publication/Annual-report/SME AR 2015-16 BM Final web.pdf>
- Mulder, M., Weigel, T., & Collins, K. (2007). The concept of competence in the development of vocational education and training in selected EU member states: a critical analysis. *Journal of Vocational Education & Training*, 59(1), 67–88. doi:10.1080/13636820601145630
- Munoz, J. M., Welsh, D. H. B., Chan, S. H., & Raven, P. V. (2015). Microenterprises in Malaysia: a preliminary study of the factors for management success. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(3), 673–694. doi:10.1007/s11365-014-0302-y
- Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36(1), 15–23. doi:10.1016/0148-2963(95)00159-X
- Muzychenko, O. (2008). Cross-cultural entrepreneurial competence in identifying international business opportunities. *European Management Journal*, 26(6), 366–377. doi:10.1016/j.emj.2008.09.002
- Nakagawa, R. (2012). The policy approach in promoting small and medium sized enterprises in Japan. *International Business & Economics Research*, 11(10), 1087–1098.
- Nakhata, C. (2007). The effects of human capital and entrepreneurial competencies on the career success of SME entrepreneurs in Thailand. *The Business Review*,

Cambridge, 9(1), 17–26.

- Naman, J. L., & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137–153. doi:10.1002/smj.4250140205
- Naqshbandi, M. M., Kaur, S., Sehgal, R., & Subramaniam, I. D. (2015). Organizational culture profile of Malaysian high-tech industries. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 7(1), 2–19. doi:10.1108/APJBA-08-2013-0088
- Narayanan, V. K., Colwell, K., & Douglas, F. L. (2009). Building organizational and scientific platforms in the pharmaceutical industry: A process perspective on the development of dynamic capabilities. *British Journal of Management*, 20(SUPP. 1). doi:10.1111/j.1467-8551.2008.00611.x
- Nassif, M. V. J., Andreassi, T., Tonelli, M. J., & Fleury, M. T. L. (2012). Women entrepreneurs: Discussion about their competencies. *African Journal of Business Management*, 6(26), 7694–7704. doi:10.5897/AJBM12.1347
- Naudé, W. (2010). Promoting entrepreneurship in developing countries: Policy challenges. *United Nations University Policy Brief*, 4, 1–8.
- Nazrin, H. (2012). PKS pemangkin pertumbuhan ekonomi. *Berita Harian*. Retrieved December 1, 2012, from <http://www.bharian.com.my/bharian/articles/PKSpemangkinpertumbuhanekonomi/Article>
- Ndubisi, N. O., & Iftikhar, K. (2012). Relationship between entrepreneurship, innovation and performance: Comparing small and medium-size enterprises. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14(2), 214–236. doi:10.1108/14715201211271429
- Neill, S., McKee, D., & Rose, G. M. (2007). Developing the organization's sensemaking capability: Precursor to an adaptive strategic marketing response. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 731–744. doi:10.1016/j.indmarman.2006.05.008
- Newbert, S. L. (2005). New firm formation: A dynamic capability perspective. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 55–77. doi:10.1111/j.1540-627X.2004.00125.x
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121–146. doi:10.1002/smj.573
- Newby, R., Woodliff, D., & Watson, J. (2003). SME survey methodology: Response rates, data quality, and cost effectiveness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(2), 163–172. doi:10.1046/j.1540-6520.2003.00037.x
- Ng, H. S., & Kee, D. M. H. (2013). Effect of entrepreneurial competencies on firm performance under the influence of organizational culture. *Life Science Journal*,

10(4), 2459–2466.

- Ngo, H. Y., & Loi, R. (2008). Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: an investigation of multinational firms in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1654–1666. doi:10.1080/09585190802295082
- Nieves, J., & Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 40, 224–232. doi:10.1016/j.tourman.2013.06.010
- Noble, C. H. (1999). The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of Business Research*, 45(2), 119–134. doi:10.1016/S0148-2963(97)00231-2
- Nor Aziah, A. K., Minai, B., & Chun, L. S. (1989). Performance measures in Malaysia-the state of the art. *Malaysian Management Review*, 24(3), 3–9.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nuthall, P. L. (2006). Determining the important management skill competencies. *Agricultural Systems*, 88(2–3), 429–450. doi:10.1016/j.agsy.2005.06.022
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2004). The importance of capabilities for strategic direction and performance. *Management Decision*, 42(2), 292–313. doi:10.1108/00251740410518525
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. doi:10.2307/256404
- Obadia, C., Bello, D. C., & Gilliland, D. I. (2015). Effect of exporter's incentives on foreign distributor's role performance. *Journal of International Business Studies*, 46(8), 960–983. doi:10.1057/jibs.2015.17
- OECD. (2016). China (People's Republic of). In *Financing SMEs and entrepreneurs 2016: An OECD scoreboard* (pp. 174–185). Paris, France, France: OECD Publishing. doi:10.1787/fin_sme_ent-2016-12-en
- Ojo, O. (2010). Organisational culture and corporate performance: Empirical evidence from Nigeria. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 5(2), 1–12.
- Omar, Z. (2015). Cabaran mencipta punca pertumbuhan ekonomi. *Malaysian Institute of Economic Research*. Retrieved from https://www.mier.org.my/newsarticles/archives/pdf/DrZul23_05_2016.pdf
- Ong, J. W., Ismail, H., & Yeap, P. F. (2010). Malaysian small and medium enterprises: The fundamental problems and recommendations for improvement. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 6(1), 39–51.
- Onstenk, J. (2003). Entrepreneurship and vocational education. *European Educational Research Journal*, 2(1), 74. doi:10.2304/eeerj.2003.2.1.12
- Oparanma, A. O. (2010). The organizational culture and corporate performance in

- Nigeria. *International Journal of African Studies*, 3(3), 34–40.
- OSMEP. (2015). *White paper on Small and Medium Enterprises of Thailand in 2016*. Retrieved from <http://www.sme.go.th/eng/index.php/data-alert/alert/report-smes-year/report-year>
- Otache, I. (2015). *The performance of commercial banks: The role of organizational culture as a mediator and external environment as a moderator*. Unpublished doctoral thesis. Universiti Utara Malaysia, Malaysia.
- Otache, I., & Mahmood, R. (2015). Entrepreneurial orientation and performance of Nigerian banks: The mediating effect of teamwork. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3), 406–414. doi:10.5901/mjss.2015.v6n3p406
- Pandza, K., & Thorpe, R. (2009). Creative search and strategic sense-making: Missing dimensions in the concept of dynamic capabilities. *British Journal of Management*, 20(SUPP. 1), 118–131. doi:10.1111/j.1467-8551.2008.00616.x
- Panwar, R., Nybakk, E., Pinkse, J., & Hansen, E. (2015). Being good when not doing well: Examining the effect of the economic downturn on small manufacturing firms' ongoing sustainability-oriented initiatives. *Organization & Environment*, 28(2), 204–222. doi:10.1177/1086026615573842
- Pappu, R., & Quester, P. G. (2016). How does brand innovativeness affect brand loyalty? *European Journal of Marketing*, 50(1/2), 2–28. doi:10.1108/EJM-01-2014-0020
- Pavlou, P. a., & El Sawy, O. a. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273. doi:10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x
- Pehrsson, A. (2000). Strategy competence: a key profitability driver. *Strategic Change*, 9(2), 89–102. doi:10.1002/(SICI)1099-1697(200003/04)9:2<89::AID-JSC441>3.0.CO;2-E
- PEMANDU. (2010). *Economic transformation programme - a roadmap for Malaysia*. Retrieved from http://etp.pemandu.gov.my/upload/etp_executive_summary_booklet_and_handbook.zip
- PEMANDU. (2013). Program transformasi ekonomi. Retrieved February 13, 2013, from http://etp.pemandu.gov.my/Overview-@-Overview_of_ETP.aspx?lang=ms-my
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm. Theory of the Growth of the Firm*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309–323. doi:10.1002/mde.1126
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. doi:10.3758/BRM.40.3.879

- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22–40. doi:10.5465/AMR.2001.4011928
- Protopogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615–647. doi:10.1093/icc/dtr049
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1969). The context of organization structures. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 91. doi:10.2307/2391366
- Qirim, N. A. Y. A. (2004). *Electronic commerce in small to medium-sized enterprises: frameworks, issues and implications*. Hersey, PA: Idea Group Pub.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. R. (1990). *Becoming a master manager: a competency framework*. New York, NY: Wiley.
- Radam, A., Abu, M. L., & Abdullah, A. M. (2008). Technical efficiency of small and medium enterprise in Malaysia: A stochastic frontier production model. *International Journal of Economics and Management*, 2(2), 395–408.
- Rahman, S. A., Ahmad, N. H., & Taghizadeh, S. K. (2016). Entrepreneurial competencies of BoP entrepreneurs in Bangladesh to achieve business success. *Journal of General Management*, 42(1), 45–63. doi:10.1177/030630701604200104
- Ramayah, T., Yan, L. C., & Sulaiman, M. (2005). SME e-readiness in Malaysia: Implications for planning and implementation. *Sasin Journal of Management*, 11(1), 103–120.
- Rashid, M. Z. A., & Khan, S. K. (2012). The mediating effect of organizational commitment in the organizational culture, leadership and organizational justice relationship with organizational citizenship behavior: A study of academicians in private higher learning institutions in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 3(8), 83–91.
- Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 22(8), 708–728. doi:10.1108/02621710310487873
- Rasmussen, E., Mosey, S., & Wright, M. (2011). The evolution of entrepreneurial competencies: A longitudinal study of university spin-off venture emergence. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1314–1345. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00995.x
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433–458. doi:10.5465/AMJ.2006.21794663
- Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests

- of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25(1), 23–37.
doi:10.1002/smj.366
- Redmond, J., & Walker, E. a. (2008). A new approach to small business training: community based education. *Education + Training*, 50(8/9), 697–712.
doi:10.1108/00400910810917073
- Reijonen, H., & Komppula, R. (2007). Perception of success and its effect on small firm performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(4), 689–701. doi:10.1108/14626000710832776
- Ricardo, D. (1966). *Economic essays*. New York, NY: A. M. Kelly.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. doi:10.1177/0149206308330560
- Riquelme, I. P., Román, S., & Iacobucci, D. (2016). Consumers' perceptions of online and offline retailer deception: A moderated mediation analysis. *Journal of Interactive Marketing*, 35, 16–26. doi:10.1016/j.intmar.2016.01.002
- Roemer, K. (1996). Hospital middle managers' perceptions of their work and competence. *Hospital Health Services Administration*, 41(2), 210–235.
- Ropega, J. (2011). The reasons and symptoms of failure in SME. *International Advances in Economic Research*, 17(4), 476–483. doi:10.1007/s11294-011-9316-1
- Roscoe, J. T. (1975). *Fundamental research statistics for the behavioral sciences* (2nd ed.). New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Rose, R. C., Kumar, N., & Yen, L. L. (2006). Entrepreneurs success factors and escalation of small and medium-sized enterprises in Malaysia. *Journal of Social Sciences*, 2(3), 74–80. doi:10.3844/jssp.2006.74.80
- Rosli, M., & Ghazali, A. R. (2007). How bank managers assess small business borrowers? *Malaysian Management Review*, 42(1), 43–53.
- Rosli, M., & Hanafi, N. (2013). Learning orientation and business performance of women-owned SMEs in Malaysia: the mediating effect of competitive advantage. *British Journal of Arts and Social Sciences*, 11(2), 150–161.
- Rosli, M. M. (2012). Competitive strategy of Malaysian small and medium enterprises: An exploratory investigation. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(1), 93–105.
- Rosli, M. M., & Sidek, S. (2013). The impact of innovation on the performance of small and medium manufacturing enterprises: Evidence from Malaysia. *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprise*, 2013, 1–16.
doi:10.5171/2013.885666
- Rubi, A., & Gucharan, S. (2012). Efficiency of SMEs in Malaysia: a data envelopment analysis application. In C.-H. Norbani & M. Amir (Eds.),

- Malaysian SMEs In The New Economy* (pp. 19–37). Petaling Jaya, Malaysia: Cengage Learning.
- Runyan, R. C., Huddleston, P., & Swinney, J. (2006). Entrepreneurial orientation and social capital as small firm strategies: A study of gender differences from a resource-based view. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 2(4), 455–477. doi:10.1007/s11365-006-0010-3
- Rusu, C. R. (2014). Culture - moderator of the relationship between contextual factors and entrepreneurial outcomes. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 7(2), 88–92.
- Saad, M. S. (2012). SMEs in the Malaysian economy. In C.-H. Norbani & M. Amir (Eds.), *Malaysian SMEs In The New Economy* (pp. 1–18). Petaling Jaya, Malaysia: Cengage Learning.
- Sabitha, M. (2005). *Kaedah penyelidikan sains sosial*. Kuala Lumpur, Malaysia: Prentice Hall.
- Sackmann, S. A. (2011). Culture and performance. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate* (2nd ed., pp. 188–224). Thousand Oak, California: SAGE Publications.
- Saleh, A. S., & Ndubisi, N. O. (2006). An evaluation of SME development in Malaysia. *International Review of Business Research Papers*, 2(1), 1–14.
- Salleh, M. (2014). *Hubungan antara kepimpinan transformasional dengan prestasi syarikat berkaitan kerajaan negeri (SBKN): Amalan perancangan strategik sebagai pengantara*. Unpublished doctoral thesis. Universiti Utara Malaysia, Malaysia.
- Sam, M. F. M., Tahir, M. N. H., & Bakar, K. A. (2012). Owner-managers of SMEs in IT sector: Leadership and company performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(14), 195–206.
- Sánchez, J. (2012). The influence of entrepreneurial competencies on small firm performance. *Influencia de Las Competencias Emprendedoras En El Rendimiento de La Pequeña Empresa.*, 44(2), 165–177.
- Santos, S. C., Caetano, A., & Curral, L. (2013). Psychosocial aspects of entrepreneurial potential. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(6), 661–685. doi:10.1080/08276331.2014.892313
- Santos, S. C., Curral, L., & Caetano, A. (2010). Cognitive maps in early entrepreneurship stages: From motivation to implementation. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 11(1), 29–44. doi:10.5367/000000010790772403
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914–933.

doi:10.5465/AMR.2006.22527465

- Sarwoko, E., Surachman, Armanu, & Hadiwidjojo, D. (2013). Entrepreneurial characteristics and competency as determinants of business performance in SMEs. *International Organization of Scientific Research Journal of Business and Management*, 7(3), 31–38.
- SBA. (2015). Small business trends. *U.S Small Business Administration*. Retrieved January 28, 2015, from <https://www.sba.gov/managing-business/running-business/energy-efficiency/sustainable-business-practices/small-business-trends>
- Scarborough, N. M. (2011). *Effective small business management: an entrepreneurial approach* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Scarborough, N. M., & Cornwall, J. R. (2016). *Essentials of entrepreneurship and small business management* (8th ed.). Essex, UK: Pearson Education Limited.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. doi:10.1037/0003-066X.45.2.109
- Schein, E. H. (2000). Sense and nonsense about culture and climate. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (1st ed., pp. xxxiii–xxx). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19–39. doi:10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x
- Schuler, R. S. (2000). The internationalization of human resource management. *Journal of International Management*, 6(3), 239–260. doi:10.1016/S1075-4253(00)00025-9
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economy development*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Sekaran, U. (2000). *Research method for business: a skill building approach* (3rd ed.). Singapore: John Wiley & Sons, Ltd.
- Sekaran, U. (2005). *Research methods for business: A skill building approach* (4th ed.). New York, NY: John Wiley & Sons, Ltd.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2009). *Research method of business: a skill-building approach* (5th ed.). New York, NY: John Wiley & Sons, Ltd.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research methods for business: A skill-building approach* (6th ed.). Wiley.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. New York, NY: Harper and Row.
- Shane, S. A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.

- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), 257–279. doi:10.1016/S1053-4822(03)00017-2
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. doi:10.5465/AMR.2000.2791611
- Sharfman, M. P., & Dean Jr, J. W. (1997). Flexibility in strategic decision making: informational and ideological perspectives. *Journal of Management Studies*, 34(2), 191–217. doi:10.1111/1467-6486.00048
- Sharma, P., & Chrisman, S. J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11–27. doi:10.1007/978-3-540-48543-8_4
- Sharma, S., Durand, R. M., & Gur-Arie, O. (1981). Identification and analysis of moderator variables. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 291–300. doi:10.2307/3150970
- Shehu, A. M. (2014). The mediating effect of organizational culture on the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in Nigeria. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 480–488. doi:10.5901/mjss.2014.v5n23p480
- Short, J. C., McKelvie, A., Ketchen, D. J., & Chandler, G. N. (2009). Firm and industry effects on firm performance: A generalization and extension for new ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(1), 47–65. doi:10.1002/sej.53
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422–445. doi:10.1037//1082-989X.7.4.422
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27–52. doi:10.1016/S1084-8568(00)00011-0
- Sivo, S. A., Saunders, C., Chang, Q., & Jiang, J. J. (2006). How low should you go? Low response rates and the validity of inference in IS questionnaire research. *Journal of the Association for Information Systems*, 7(6), 351–413. Retrieved from <http://www.redi-bw.de/db/ebsco.php/search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=21777814&site=ehost-live%5CnSivo, Saunders et al 2006 - How Low Should You Go.pdf>
- Small Medium Enterprise Administration. (2009). The definition of SMEs. *Ministry of Economic Affairs*. Retrieved December 11, 2013, from <http://www.moeasmea.gov.tw/ct.asp?xItem=70&CtNode=261&mp=2>
- Smallbone, D., Leig, R., & North, D. (1995). The characteristics and strategies of high growth SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour &*

Research, 1(3), 44–62. doi:10.1108/13552559510100657

- SMBA. (2014). Status of Korean SMEs. *Small and Medium Business Administration*. Retrieved July 20, 2017, from <http://www.smba.go.kr/site/eng/02/10202000000002016111504.jsp>
- SME Corp. (2013). Definisi baharu Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS). Retrieved August 5, 2013, from <http://www.smecorp.gov.my/index.php/my/polisi/2015-12-21-09-09-49/sme-definition>
- Smith-Hunter, A., Kapp, J., & Yonkers, V. (2003). A psychological model of entrepreneurial behavior. *Journal of Academy of Business and Economics*, 2(2), 180–192.
- Smith, T. M., & Reece, J. S. (1999). The relationship of strategy, fit, productivity, and business performance in a services setting. *Journal of Operations Management*, 17(2), 145–161. doi:10.1016/S0272-6963(98)00037-0
- Snell, R., & Lau, A. (1994). Exploring local competences salient for expanding small businesses. *Journal of Management Development*, 13(4), 4–15. doi:10.1108/02621719410057032
- Soejono, F., Mendari, A. S., & Rinamurti, M. (2015). Competency, entrepreneur characteristic and business performance: Study of the pempek business in Palembang. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 30(1), 30–41.
- Solesvik, M. (2012). Entrepreneurial competencies in emerging economy context. In *17th Nordic Conference on Small Business Research*. Helsinki, Finland.
- Somaya, D., & Teece, D. J. (2007). Patents, licensing and entrepreneurship: effectuating innovation in multiinvention contexts. In E. Sheshinski, R. Strom, & W. Baumol (Eds.), *Entrepreneurship, innovation, and the growth mechanism of the free-enterprise economies* (pp. 185–212). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Sørensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70–91. doi:10.2307/3094891
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance* (1st ed.). New York, NY: Wiley.
- Spring. (2016). Grow your business. *Spring Singapore*. Retrieved July 17, 2017, from https://www.spring.gov.sg/Resources/Documents/Corp_Marketing_Brochure_Eng.pdf
- Statistik UMKM. (2013). *Perkembangan data usaha mikro, kecil, menengah (UMKM) dan usaha besar (UB) tahun 2012 - 2013*. Retrieved from http://www.depkop.go.id/pdf-viewer/?p=uploads/tx_rtgfiles/sandingan_data_umkm_2012-2013.pdf

- Stokes, D., & Blackburn, R. (2002). Learning the hard way: the lessons of owner-managers who have closed their businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 17–27. doi:10.1108/14626000210419455
- Stonehouse, G., & Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs – some empirical findings. *Management Decision*, 40(9), 853–861. doi:10.1108/00251740210441072
- Stoof, A. (2005). *Tools for the identification and description of competencies*. Unpublished doctoral dissertation. Open University of the Netherlands, The Netherlands.
- Suruhanjaya Eropah. (2003). *The new SME definition*. Retrieved from http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_en.pdf
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Taipale-Eräväla, K., Heilmann, P., & Lampela, H. (2014). Survival competence in Russian SMEs in a changing business environment. *Journal of East-West Business*, 20(December 2014), 25–43. doi:10.1080/10669868.2013.857379
- Tambunan, T. (2008). Development of SME in ASEAN with reference to Indonesia and Thailand. *Chulalongkorn Journal of Economics*, 20(1), 53–83.
- Tang, W., Yu, Q., Crits-Christoph, P., & Tu, X. M. (2009). A new analytic framework for moderation analysis - moving beyond analytic interactions. *Journal of Data Science*, 7(3), 313–329. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21822068>
- Teece, D. J. (2000a). *Managing intellectual capital: Organizational, strategic, and policy dimensions*. New York, NY: Oxford University Press. doi:10.1093/0198295421.001.0001
- Teece, D. J. (2000b). Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. *Long Range Planning*, 33(1), 35–54. doi:10.1016/S0024-6301(99)00117-X
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. doi:10.1002/smj.640
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: organizing for innovation and growth*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556. doi:10.1093/icc/3.3.537-a

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
- Tehseen, S., & Ramayah, T. (2015). Entrepreneurial competencies and SMEs business success: The contingent role of external integration. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 50–61. doi:10.5901/mjss.2015.v6n1p50
- Tehseen, S., Sajilan, S., Ramayah, T., & Gadar, K. (2015). An intra-cultural study of entrepreneurial competencies and SMEs business success in whole sale and retail industries of Malaysia: A conceptual model. *Review Of Integrative Business Research and Economics*, 4(3), 33–48.
- Thi, L. S. (2010). Pengukuran dan penskalaan pembolehubah. In *Penyelidikan saintifik asas dan aplikasi* (pp. 81–93). Kuala Lumpur, Malaysia: McGraw-Hill.
- Thomas, H., & Pollock, T. (1999). From I-O economics' S-C-P paradigm through strategic groups to competence-based competition: reflections on the puzzle of competitive strategy. *British Journal of Management*, 10(2), 127–140. doi:10.1111/1467-8551.00115
- Thompson, J., & Richardson, B. (1996). Strategic and competitive success: towards a model of the comprehensively competent organization. *Management Decision*, 34(2), 5–19. doi:10.1108/00251749610110274
- Thongpoon, S., Ahmad, N. H., & Yahya, S. (2012). Sustainable performance of Thai SMEs: Investigating the entrepreneurial competencies and sufficiency economy philosophy. *Asia Pacific Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 1(2), 5–21.
- Toledo-López, A., Díaz-Pichardo, R., Jiménez-Castañeda, J. C., & Sánchez-Medina, P. S. (2012). Defining success in subsistence businesses. *Journal of Business Research*, 65(12), 1658–1664. doi:10.1016/j.jbusres.2012.02.006
- Tran, Q., & Tian, Y. (2013). Organizational structure: Influencing factors and impact on a firm. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3(2), 229–236. doi:10.4236/ajibm.2013.32028
- Tsui, A. S., Wang, H., & Xin, K. R. (2006). Organizational culture in China: An analysis of culture dimensions and culture types. *Management and Organization Review*, 2(3), 345–376. doi:10.1111/j.1740-8784.2006.00050.x
- Tuanmat, T. Z., & Smith, M. (2011). The effects of changes in competition, technology and strategy on organizational performance in small and medium manufacturing companies. *Asian Review of Accounting*, 19(3), 208–220. doi:10.1108/13217341111185137
- Tushman, M., & Nadler, D. (1986). Organizing for innovation. *California Management Review*, 28(3), 74–92. Retrieved from <http://eserv.uum.edu.my/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4762577&site=ehost-live&scope=site>

- U.S. Department of Commerce. (2011). *U.S. exporting companies 2011*. Retrieved from http://www.trade.gov/mas/ian/build/groups/public/@tg_ian/documents/webcontent/tg_ian_004048.pdf
- Uhlenbruck, K., Meyer, K. E., & Hitt, M. A. (2003). Organizational transformation in transition economies: Resource-based and organizational learning perspectives. *Journal of Management Studies*, 40(2), 257–282. doi:10.1111/1467-6486.00340
- Umrani, W. A., & Mahmood, R. (2015). Organizational culture as potential moderator on the relationship between corporate entrepreneurship and business performance: A proposed framework. *Journal for Studies in Management and Planning*, 1(11), 123–133.
- UNIDO. (2001). *Integrating SMEs in global value chains: towards partnership for development*. Vienna. Retrieved from http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/fisheries/docs/UNIDO.pdf
- Unit Perancang Ekonomi. (1971). Dasar ekonomi baru. Retrieved October 10, 2012, from <http://www.epu.gov.my/neweconomicpolicy>
- Uzkurt, C., Kumar, R., Kimzan, H. S., & Eminoglu, G. (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance: A study of the banking sector in Turkey. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 92–117. doi:10.1108/14601061311292878
- Vaghely, I. P., & Julien, P.-A. (2010). Are opportunities recognized or constructed? An information perspective on entrepreneurial opportunity identification. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 73–86. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.06.004
- van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2004). Defining, measuring, and comparing organisational cultures. *Applied Psychology*, 53(4), 570–582. doi:10.1111/j.1464-0597.2004.00189.x
- Vazirani, N. (2010). Review paper competencies and competency model-A brief overview of its development and application self-concepts. *SIES Journal of Management*, 7(1), 121–131.
- VCCI. (2017). Growth engine powered by SMEs. *Vietnam Chamber of Commerce and Industry*. Retrieved July 20, 2017, from http://vccinews.com/news_detail.asp?news_id=34108
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814. doi:10.5465/AMR.1986.4283976
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1987). Measurement of business economic performance: An examination of method convergence. *Journal of Management*, 13(1), 109–122. doi:10.1177/014920638701300109

- Veríssimo, J. M. C., & Lacerda, T. M. C. (2015). Does integrity matter for CSR practice in organizations? the mediating role of transformational leadership. *Business Ethics*, 24(1), 34–51. doi:10.1111/beer.12065
- Vesper, K. H. (1989). *New venture strategies* (2nd ed.). Washington, D.C.: Pearson Education.
- Vinayan, G., Jayashree, S., & Marthandan, G. (2012). Critical success factors of sustainable competitive advantage: A study in Malaysian manufacturing industries. *International Journal of Business and Management*, 7(22), 29–46. doi:10.5539/ijbm.v7n22p29
- Volery, T., Müller, S., Oser, F., Naepflin, C., & del Rey, N. (2013). The impact of entrepreneurship education on human capital at upper-secondary level. *Journal of Small Business Management*, 51(3), 429–446. doi:10.1111/jsbm.12020
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57(1), 95–118. doi:10.1111/j.1744-6570.2004.tb02485.x
- Wallace, J. C., Little, L. M., Hill, A. D., & Ridge, J. W. (2010). CEO regulatory foci, environmental dynamism, and small firm performance. *Journal of Small Business Management*, 48(4), 580–604. doi:10.1111/j.1540-627X.2010.00309.x
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, 37(2), 29–36.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51. doi:10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x
- Ward, S., Pearson, C., & Entekin, L. (2002). Chinese cultural values and the Asian meltdown. *International Journal of Social Economics*, 29(3), 205–217. doi:10.1108/03068290210417098
- Wasuntiwongse, M. (1999). *Needs and characteristics of a sample of micro and small enterprises in Thailand* (No. Project ILO/UNDP: THA/99/003).
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. doi:10.1002/smj.4250050207
- Wickramaratne, A., Kiminami, A., & Yagi, H. (2014). Entrepreneurial competencies and entrepreneurial orientation of tea manufacturing firms in Sri Lanka. *Asian Social Science*, 10(18), 50–62. doi:10.5539/ass.v10n18p50
- Wiklund, J., Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, EO, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314. doi:10.1002/smj.360
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation performance relationship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24(1), 39–50.

- Wilden, R., & Gudergan, S. (2015). The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: Investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 181–199. doi:10.1007/s11747-014-0380-y
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46(1–2), 72–96. doi:10.1016/j.lrp.2012.12.001
- Wilderom, C. P. M., Berg, P. T. Van Den, & Wiersma, U. J. (2012). A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance ☆. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 835–848. doi:10.1016/j.leaqua.2012.04.002
- Wilderom, C. P. M., Glunk, U., & Maslowski, R. (2000). Organizational culture as a predictor of organizational performance. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (1st ed., pp. 193–209). Thousand Oak, California: SAGE Publications.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995. doi:10.1002/smj.318
- Wohlgemuth, V., & Wenzel, M. (2016). Dynamic capabilities and routinization. *Journal of Business Research*, 69(5), 1944–1948. doi:10.1016/j.jbusres.2015.10.085
- Woldesenbet, K., Ram, M., & Jones, T. (2012). Supplying large firms: The role of entrepreneurial and dynamic capabilities in small businesses. *International Small Business Journal*, 30(5), 493–512. doi:10.1177/0266242610396390
- Wolff, J. A., & Pett, T. L. (2006). Small-firm performance: Modeling the role of product and process improvements. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 268–284. doi:10.1111/j.1540-627X.2006.00167.x
- Wu, H., Chen, J., & Jiao, H. (2016). Dynamic capabilities as a mediator linking international diversification and innovation performance of firms in an emerging economy. *Journal of Business Research*, 69(8), 2678–2686. doi:10.1016/j.jbusres.2015.11.003
- Wu, L.-Y. (2007). Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. *Journal of Business Research*, 60(5), 549–555. doi:10.1016/j.jbusres.2007.01.007
- Wu, L.-Y. (2010). Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. *Journal of Business Research*, 63(1), 27–31. doi:10.1016/j.jbusres.2009.01.007
- Wu, W. W. (2009). A competency-based model for the success of an entrepreneurial start-up. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 6(6), 279–291.
- Wymenga, P., Spanikova, V., Barker, A., Konings, J., & Canton, E. (2012). *Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011/12*. Retrieved

from http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/annual-report_en.pdf

- Xavier, S. R., Clayton, G. J., Yusof, M., Nor, L. M., & Sapuan, D. A. (2014). *Entrepreneurship trends in Malaysia: A national five year longitudinal study using GEM methodology*.
- Yahya, A. Z., Fatt, C. K., Othman, A. S., Abdul Rahman, I., & Moen, J. (2011). Management skills and entrepreneurial success of small and medium enterprises (SMEs) in the services sector. *African Journal of Business Management*, 5(26), 10410–10418. doi:10.5897/AJBM11.636
- Yesil, S., & Kaya, A. (2013). The effect of organizational culture on firm financial performance: Evidence from a developing country. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 428–437. doi:10.1016/j.sbspro.2013.06.455
- Yu, T. F.-L. (2001). Toward a capabilities perspective of the small firm. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 185–197. doi:10.1111/1468-2370.00063
- Yusoff, M. N. H., & Yaacob, M. R. (2010). The government business support services in Malaysia: the evolution and challenges in the new economic model. *International Journal of Business and Management*, 5(9), 60–72. doi:10.5539/ijbm.v5n9p60
- Yusoff, W. F. W. (2011). Organizational Culture and Its Impact on Firm Performance: Case Study of Malaysian Public Listed Companies. *International Conference on Management*, (1cm), 124–136.
- Zafir, M. M., & Fazilah, M. H. (2003). *Menjadi usahawan*. Kuala Lumpur, Malaysia: PTS Publications & Distributor Sdn. Bhd.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x
- Zain, Z. M., Tukiman, N., & Karim, R. A. (2012). Women-owned SMEs in Malaysia: Problems and challenges. In *2012 IEEE Symposium on Humanities, Science and Engineering Research* (pp. 1211–1215). Kuala Lumpur, Malaysia: IEEE. doi:10.1109/SHUSER.2012.6268801
- Zainol, F. A., & Daud, W. N. W. (2011). Indigenous (“Bumiputera”) Malay entrepreneurs in Malaysia: Government supports, entrepreneurial orientation and firms performances. *International Business and Management*, 2(1), 86–99. Retrieved from <http://cscanada.net/index.php/ibm/article/view/1310>
- Zhang, M., Guo, L., Hu, M., & Liu, W. (2016). Influence of customer engagement with company social networks on stickiness: Mediating effect of customer value creation. *International Journal of Information Management*, 1–12. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2016.04.010

- Zhang, M., Yang, B., & Li, H. (2011). Linking organizational culture with performance: the mediator and the moderator. In *SEBA – IE CASS - IEHAS Economics of Crisis, Education and Labour*. Budapest, Hungary. Retrieved from <http://www.kti-ie.hu/file/download/sebawsh/LIHAI.pdf>
- Zhang, X. (2012). The impact of entrepreneurial learning on entrepreneurial performance: The mediating role of entrepreneurial competencies. *Advances in Intelligent and Soft Computing*, 139(1993), 229–234. doi:10.1007/978-3-642-27951-5_34
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771. doi:10.1016/j.jbusres.2009.06.005
- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63(3), 224–231. doi:10.1016/j.jbusres.2009.03.003
- Ziggers, G. W., & Henseler, J. (2009). Inter-firm network capability: how it affects buyer-supplier performance. *British Food Journal*, 111(8), 794–810. doi:10.1108/00070700910980928
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Mitch, G. (2009). *Business research methods* (8th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*. doi:10.1287/orsc.13.3.339.2780
- Zookefli, Z., & Md Nor, K. (2008). Hubungan budaya organisasi dengan perkongsian pengetahuan. *Jurnal Kemanusiaan*, 11, 68–79.
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97–125. doi:10.1002/smj.288
- Zulkiffli, S. N. 'Atikah, & Perera, N. (2011). A literature analysis on business performance for SMEs: subjective or objective measures? In *Society of Interdisciplinary Business Research (SIBR) 2011 Conference* (pp. 1–9). Bangkok, Thailand, 16-18th June.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Iringan dan Soal Selidik

SURVEY OF THE IMPACT OF ENTREPRENEURIAL COMPETENCY AND PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMEs) IN MALAYSIA: DYNAMIC CAPABILITY AS MEDIATOR AND ORGANIZATION CULTURE AS MODERATOR.

ASSALAMUALAIKUM DAN GOOD DAY,

YBhg Dato'/Datuk//Dr./Tuan/Encik,

For your information, I am a PhD candidate at Universiti Utara Malaysia (UUM). In order to complete my PhD thesis, I need to conduct a research regarding the impact of entrepreneurial competency and performance of small and medium enterprises (SMEs) in Malaysia: dynamic capability as mediator and organizational culture as moderator. Therefore, in order to gain the information needed for this study, your firm has been chosen to participate in this study.

I am writing to ask for your help to fill in this survey. By completing the enclosed survey, you will be helping us to better understand how entrepreneurial competency, management, dynamic capability and organizational culture relate to business performance of small and medium enterprises in Malaysia. Completing the questionnaire will take you less than 30 minutes.

Lastly, this survey is an important part of my dissertation research. If you have any enquiries regarding this survey, please do not hesitate to contact me or my supervisors, Dr. Azizi Hj. Halipah (h.azizi@uum.edu.my) or Dr. Abdul Shukor Shamsudin (shukor@uum.edu.my).

Your cooperation is highly appreciated. Thank you very much.

Sincerely,

Juzaimi Bin Nasuredin
Emel: juzaimi@uthm.edu.my
Tel bimbit: 010-541 2775

KAJI SELIDIK IMPAK HUBUNGAN KOMPETENSI KEUSAHAWANAN DENGAN PRESTASI PERUSAHAAN KECIL DAN SEDERHANA (PKS) DI MALAYSIA: KEUPAYAAN DINAMIK SEBAGAI PENGANTARA DAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI PENYEDERHANA

ASSALAMUALAIKUM DAN SALAM SEJAHTERA,

Y.Bhg Dato'/Datuk//Dr./Tuan/Encik,

Saya merupakan calon PhD di Universiti Utara Malaysia (UUM). Bagi menyiapkan laporan tesis PhD, saya perlu melakukan kajian berkenaan dengan impak hubungan kompetensi keusahawanan dengan prestasi perniagaan perusahaan kecil dan sederhana (PKS) di Malaysia: keupayaan dinamik sebagai pengantara dan budaya organisasi sebagai penyederhana. Untuk tujuan tersebut, saya telah memilih perniagaan Y.Bhg Dato'/Datuk//Dr./Tuan/Encik untuk terlibat dalam kajian ini.

Sehubungan dengan itu, saya memohon dan merayu jasa baik pihak Y.Bhg Dato'/Datuk//Dr./Tuan/Encik untuk mengisi borang kaji selidik yang disertakan yang hanya akan mengambil masa kurang dari 30 minit. Maklum balas dari Y.Bhg Dato'/Datuk//Dr./Tuan/Encik amat penting untuk memastikan kejayaan kajian ini. Namun begitu, segala maklumat yang diperolehi akan dianggap rahsia dan sulit, dan akan digunakan untuk tujuan akademik semata-mata.

Akhir kata, kaji selidik ini merupakan bahagian penting dalam kajian PhD saya. Saya amat berharap agar Y.Bhg Dato'/Datuk//Dr./Tuan/Encik akan membantu saya mengisi borang ini. Sekiranya Y.Bhg Dato'/Datuk//Dr./Tuan/Encik mempunyai sebarang soalan mengenai kaji selidik ini, Y.Bhg Dato'/Datuk//Dr./Tuan/Encik bolehlah menghubungi saya atau penyelia-penyelia saya, Dr. Azizi Hj. Halipah (h.azizi@uum.edu.my) atau Dr. Abdul Shukor Shamsudin (shukor@uum.edu.my).

Kerjasama Y.Bhg Dato'/Datuk//Dr./Tuan/Encik amat dihargai dan diucapkan jutaan terima kasih.

Yang benar,

Juzaimi Bin Nasuredin
E-mel: juzaimi@uthm.edu.my
Tel bimbit: 010-541 2775

**IMPAK HUBUNGAN KOMPETENSI KEUSAHAWANAN DENGAN
PRESTASI PERUSAHAAN KECIL DAN SEDERHANA (PKS) DI
MALAYSIA: KEUPAYAAN DINAMIK SEBAGAI PENGANTARA DAN
BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI PENYEDERHANA**

***THE IMPACT OF ENTREPRENEURIAL COMPETENCY AND
PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMEs) IN
MALAYSIA: DYNAMIC CAPABILITY AS MEDIATOR AND ORGANIZATION
CULTURE AS MODERATOR***

BORANG MAKLUMBALAS (*FEEDBACK FORM*)

Nama Organisasi:
(*Organization Name*):

BAHAGIAN A: MAKLUMAT DEMOGRAFI (*DEMOGRAPHIC INFORMATION*)

Sila tandakan (✓) pada jawapan yang paling sesuai di mana berkenaan.

(*Please tick (✓) at the most appropriate answer where applicable.*)

1) Umur anda sekarang (*Your current age*)

25 atau ke bawah (<i>25 and below</i>)	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	50 ke atas (<i>50 and above</i>)

- 2) Umur anda semasa mula memiliki/mengurus perniagaan ini. (*Your age group when you started owning/managing this business.*)

25 atau ke bawah (<i>25 and below</i>)	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	50 ke atas (<i>50 and above</i>)

- 3) Jantina (*Sex*)

Lelaki (<i>Male</i>)	Perempuan (<i>Female</i>)

- 4) Taraf Perkahwinan
(*Marital status*)

Bujang (<i>Single</i>)	Berkahwin (<i>Married</i>)	Duda/Janda (<i>Widower/Widow</i>)	Lain-lain, nyatakan (<i>Others, please state</i>)

- 5) Lokasi (Negeri). Sila Nyatakan:
(*Location (State)*). (*Please State*):

6) Bangsa (*Race*)

Melayu (<i>Malay</i>)	Cina (<i>Chinese</i>)	India (<i>Indian</i>)	Lain-lain, nyatakan (<i>Others, please state</i>)

7) Tahap Pendidikan (*Education Level*)

Sek Rendah (<i>Primary</i>)	Sek Menengah (<i>Secondary</i>)	Diploma	Ijazah Sarjana Muda (<i>Bachelor's Degree</i>)	Sarjana (<i>Master Degree</i>)	Doktor Falsafah (<i>Doctor of Philosophy</i>)	Lain-lain, nyatakan (<i>Others, please state</i>)

8) Jumlah Tahun Pengalaman

(*Total years of experience*)

1-3	4-6	7-9	10-12	13-15	16-19	20 ke atas (<i>20 and above</i>)

9) Jumlah Tahun Pengalaman Dengan Syarikat Ini

(*Total years of experience with this organization*)

1-3	4-6	7-9	10-12	13-15	16-19	20 ke atas (<i>20 and above</i>)

BAHAGIAN B : MAKLUMAT SYARIKAT (COMPANY INFORMATION)

Sila isikan maklumat berkaitan dengan latar belakang syarikat anda atau tandakan (✓) pada jawapan yang berkenaan.

(Please fill in the information relating to your company background or tick (✓) at the most appropriate answer where applicable.)

- 1) Kaedah anda memiliki syarikat ini

(Ways of owning this business)

Membuka Sendiri (Start-up)	Mewarisi (Succession)	Pengurusan beli alih (Management Buy In)	Masuk Sebagai Rakan Kongsi (Joined as Partner)	Ambil alih (Take-over)	Lain-lain, nyatakan (Others, please state)

- 2) Umur syarikat anda

(Your firm age)

Kurang dari 5 (Less than 5)	5-10	11-15	16-20	21-25	Atas 25 (Above 25)

3) Struktur pemilikan syarikat anda

(Ownership Structure)

Pemilikan Tunggal <i>(Sole proprietorships)</i>	Perkongsian <i>(Partnership)</i>	Syarikat Sendirian Berhad <i>(Private Limited)</i>

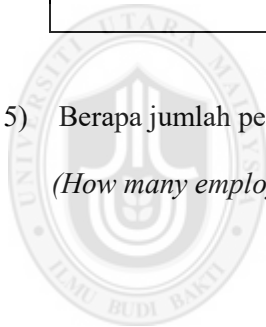
4) Adakah anda terlibat di dalam operasi perniagaan ini secara aktif?

(Are you actively involved in the operations of this business?)

Ya <i>(Yes)</i>	Tidak <i>(No)</i>

5) Berapa jumlah pekerja tetap di dalam perniagaan anda? Sila nyatakan.

(How many employees are there in your business organization?) Please state.



UUM
Universiti Utara Malaysia

- 6) Sila nyatakan di dalam sektor industri manakah syarikat anda terlibat? (*Please specify in what sector industry your company involved?*)

Pembuatan (contohnya dalam makanan & minuman, tekstil, produk elektrik & komponen, alat ganti & aksesori dll) (<i>Manufacturing</i>) (e.g. <i>food & beverages, textile, electrical & components, spare parts & accessories, and etc.</i>)	
Perkhidmatan (contohnya dalam hotel, restoran, pendidikan, profesional, pengangkutan & komunikasi dll) (<i>Service</i>) (e.g. <i>hotel, restaurant, education, professional, transportation & communication, telecommunication, and etc.</i>)	
Pertanian (contohnya dalam penanaman tanaman, penternakan haiwan, pembalakan, penangkapan ikan dll) (<i>Agricultural</i>) (e.g. <i>cultivation of crops, animal husbandry, logging, fish farming, and etc.</i>)	
Pembinaan (contohnya kediaman, bukan kediaman, kejuruteraan awam dan pertukangan khas) (<i>Construction</i>) (e.g. <i>residential, non-residential, civil engineering, and special trades</i>)	
Perlombongan dan Pengkuarian (contohnya perlombongan mineral dan pengkuarian batu) (<i>Mining and Quarrying</i>) (e.g. <i>mineral mining and stone quarrying</i>)	

BAHAGIAN C : KOMPETENSI KEUSAHAWANAN (ENTREPRENEURIAL COMPETENCIES)

Kenyataan-kenyataan berikut bertujuan menggambarkan tahap kompetensi anda di dalam setiap aktiviti yang diuraikan. Sila jawab semua soalan dan bulatkan satu angka yang menunjukkan persetujuan anda dengan setiap kenyataan berikut;

- (1) Sangat Tidak Penting (2) Tidak Penting (3) Agak Tidak Penting
(4) Neutral (5) Agak Penting (6) Penting (7) Sangat Penting

(The following statements indicate the level of competency you are in the activities described. Please answer all questions and circle the number indicating your agreement with each of the following statements);

- (1) Not at all important (2) Not important (3) Slightly important (4) Neutral
(5) Moderately important (6) Very important (7)Extremely important*

1	Mengenal pasti produk dan perkhidmatan yang dikehendaki oleh pelanggan. <i>(Identify goods or services customers want.)</i>	1	2	3	4	5	6	7
2	Menjangkakan keperluan pelanggan yang belum dipenuhi. <i>(Perceive unmet consumer needs.)</i>	1	2	3	4	5	6	7
3	Aktif dalam mencari produk atau perkhidmatan yang memberikan faedah sebenar kepada pelanggan. <i>(Actively look for products or services that provide real benefit to customers.)</i>	1	2	3	4	5	6	7
4	Merebut peluang perniagaan yang berkualiti tinggi. <i>(Seize high-quality business opportunities.)</i>	1	2	3	4	5	6	7
5	Mewujudkan hubungan jangka panjang yang baik dengan pelbagai pihak. <i>(Develop long-term trusting relationships with others.)</i>	1	2	3	4	5	6	7
6	Kemampuan berunding dengan pihak lain. <i>(Negotiate with others.)</i>	1	2	3	4	5	6	7
7	Berinteraksi dengan pelbagai pihak. <i>(Interact with others.)</i>	1	2	3	4	5	6	7

8	Mengekalkan rangkaian hubungan dengan pelbagai pihak. (<i>Maintain a personal network of work contacts.</i>)	1	2	3	4	5	6	7
9	Mampu memahami apa yang dimaksudkan oleh orang lain melalui perkataan dan perbuatan mereka. (<i>Understand what others mean by their words and actions.</i>)	1	2	3	4	5	6	7
10	Komunikasi yang berkesan dengan pihak lain. (<i>Communicate with others effectively.</i>)	1	2	3	4	5	6	7
11	Menyedari implikasi sesuatu idea, isu dan pemerhatian dalam konteks alternatif. (<i>Apply ideas, issues, and observations to alternative contexts.</i>)	1	2	3	4	5	6	7
12	Menghubung kaitkan idea, isu dan hasil pemerhatian dalam konteks perniagaan. (<i>Integrate ideas, issues, and observations into more general contexts.</i>)	1	2	3	4	5	6	7
13	Mengambil risiko yang berpatutan dalam perniagaan. (<i>Take reasonable job-related risks.</i>)	1	2	3	4	5	6	7
14	Mengawasi pencapaian syarikat terutama bagi tugas yang berisiko. (<i>Monitor progress toward objectives in risky actions.</i>)	1	2	3	4	5	6	7
15	Melihat ke dalam sesuatu masalah dari pelbagai sudut. (<i>Look at old problems in new ways.</i>)	1	2	3	4	5	6	7
16	Kemampuan mengetengahkan idea-idea baharu. (<i>Explore new ideas.</i>)	1	2	3	4	5	6	7
17	Melihat sesuatu masalah sebagai satu bentuk peluang. (<i>Treat new problems as opportunities.</i>)	1	2	3	4	5	6	7
18	Merangka operasi perniagaan. (<i>Plan the operations of the business.</i>)	1	2	3	4	5	6	7
19	Merancang pengurusan sumber-sumber penting dalam perniagaan. (<i>Plan the organisation of different resources.</i>)	1	2	3	4	5	6	7
20	Memastikan kelancaran perjalanan organisasi. (<i>Keep the organization run smoothly.</i>)	1	2	3	4	5	6	7
21	Mengagihkan sumber-sumber penting dalam syarikat. (<i>Organize resources.</i>)	1	2	3	4	5	6	7
22	Kebolehan mengkoordinasi dan mengatur aktiviti perniagaan. (<i>Coordinate tasks.</i>)	1	2	3	4	5	6	7
23	Menyelia pekerja bawahan. (<i>Supervise subordinates.</i>)	1	2	3	4	5	6	7
24	Memimpin kakitangan bawahan. (<i>Lead subordinates.</i>)	1	2	3	4	5	6	7
25	Mengatur dan mengurus aktiviti pekerja. (<i>Organize people.</i>)	1	2	3	4	5	6	7
26	Memotivasikan pekerja di dalam syarikat. (<i>Motivate people.</i>)	1	2	3	4	5	6	7
27	Membahagi tugas secara efektif. (<i>Delegate effectively.</i>)	1	2	3	4	5	6	7
28	Mengenal pasti isu-isu jangka panjang, masalah atau peluang. (<i>Determine long-term issues, problems, or opportunities.</i>)	1	2	3	4	5	6	7

29	Peka terhadap hala tuju industri yang diceburi dan bagaimana perubahan boleh mempengaruhi perniagaan. (<i>Aware of the projected directions of the industry and how changes might impact the firm.</i>)	1	2	3	4	5	6	7
30	Mengutamakan tugas penting yang selari dengan matlamat syarikat. (<i>Prioritize work in alignment with business goals.</i>)	1	2	3	4	5	6	7
31	Mengubahsuaikan perniagaan bagi mencapai matlamat jangka panjang. (<i>Redesign the department and/or organization to better meet long-term objectives and changes.</i>)	1	2	3	4	5	6	7
32	Menyelaraskan tindakan dengan matlamat strategik. (<i>Align current actions with strategic goals.</i>)	1	2	3	4	5	6	7
33	Mengkaji dan mengaitkan matlamat jangka pendek dan matlamat jangka panjang. (<i>Assess and link short-term, day-to-day tasks in the context of long-term direction.</i>)	1	2	3	4	5	6	7
34	Memantau tahap pencapaian syarikat bagi mencapai matlamat strategik. (<i>Monitor progress toward strategic goals.</i>)	1	2	3	4	5	6	7
35	Menilai sesuatu keputusan berdasarkan kepada matlamat strategik. (<i>Evaluate results against strategic goals.</i>)	1	2	3	4	5	6	7
36	Menentukan tindakan strategik dengan mengimbangi kos dan faedah. (<i>Determine strategic actions by weighing costs and benefits.</i>)	1	2	3	4	5	6	7
37	Berdedikasi dalam memastikan perniagaan berjalan lancar. (<i>Dedicate to make the venture work whenever possible.</i>)	1	2	3	4	5	6	7
38	Berusaha bagi memastikan perniagaan tidak gagal. (<i>Refuse to let the venture fail whenever appropriate.</i>)	1	2	3	4	5	6	7
39	Mempunyai kekuatan dalaman yang tinggi untuk berjaya. (<i>Possess an extremely strong internal drive.</i>)	1	2	3	4	5	6	7
40	Memberikan komitmen terhadap matlamat jangka panjang. (<i>Commit to long-term business goals.</i>)	1	2	3	4	5	6	7

BAHAGIAN D: BUDAYA ORGANISASI (ORGANIZATIONAL CULTURE)

Kenyataan-kenyataan berikut bertujuan menggambarkan tahap budaya organisasi syarikat anda. Sila jawab semua soalan dan bulatkan satu angka yang menunjukkan persetujuan anda dengan setiap kenyataan berikut;

- (1) Sangat Tidak Bersetuju (2) Tidak Bersetuju (3) Agak Tidak Bersetuju
(4) Berkecuali (5) Agak Bersetuju (6) Bersetuju (7) Sangat Setuju

(The following statements indicate organizational culture level at your company. Please answer all questions and circle the number indicating your agreement with each of the following statements);

- (1) Strongly disagree (2) Not agree (3) Not very agree (4) Neither disagree or agree
(5) Quite agree (6) Agree (7) Strongly agree*

1	Mementingkan pangkat (<i>Hierarchical</i>)	1	2	3	4	5	6	7
2	Mengikut aturan yang ditetapkan (<i>Procedural</i>)	1	2	3	4	5	6	7
3	Berstruktur (<i>Structured</i>)	1	2	3	4	5	6	7
4	Perintah (<i>Ordered</i>)	1	2	3	4	5	6	7
5	Mempunyai peraturan (<i>Regulated</i>)	1	2	3	4	5	6	7
6	Mapan (<i>Established, Solid</i>)	1	2	3	4	5	6	7
7	Berhati-hati (<i>Cautious</i>)	1	2	3	4	5	6	7
8	Berorientasikan kuasa (<i>Power-oriented</i>)	1	2	3	4	5	6	7
9	Mengambil risiko (<i>Risk taking</i>)	1	2	3	4	5	6	7

10	Berorientasikan pencapaian (<i>Results-oriented</i>)	1	2	3	4	5	6	7
11	Kreatif (<i>Creative</i>)	1	2	3	4	5	6	7
12	Menekan (<i>Pressurized</i>)	1	2	3	4	5	6	7
13	Merangsang (<i>Stimulating</i>)	1	2	3	4	5	6	7
14	Mencabar (<i>Challenging</i>)	1	2	3	4	5	6	7
15	Keusahawanan (<i>Enterprising</i>)	1	2	3	4	5	6	7
16	Daya usaha (<i>Driving</i>)	1	2	3	4	5	6	7
17	Kolaboratif (<i>Collaborative</i>)	1	2	3	4	5	6	7
18	Berorientasikan hubungan (<i>Relationships-oriented</i>)	1	2	3	4	5	6	7
19	Mendorong (<i>Encouraging</i>)	1	2	3	4	5	6	7
20	Peramah (<i>Sociable</i>)	1	2	3	4	5	6	7
21	Kebebasan sendiri (<i>Personal freedom</i>)	1	2	3	4	5	6	7
22	Kesamarataan (<i>Equitable</i>)	1	2	3	4	5	6	7
23	Keselamatan (<i>Safe</i>)	1	2	3	4	5	6	7
24	Kepercayaan (<i>Trusting</i>)	1	2	3	4	5	6	7

BAHAGIAN E: KEUPAYAAN DINAMIK (DYNAMIC CAPABILITIES)

Kenyataan-kenyataan berikut bertujuan menggambarkan tahap keupayaan dinamik syarikat anda. Sila jawab semua soalan dan bulatkan satu angka yang menunjukkan persetujuan anda dengan setiap kenyataan berikut;

- (1) Sangat Tidak Bersetuju (2) Tidak Bersetuju (3) Agak Tidak Bersetuju
 (4) Berkecuali (5) Agak Bersetuju (6) Bersetuju (7) Sangat Setuju

(The following statements indicate dynamic capabilities level at your company. Please answer all questions and circle the number indicating your agreement with each of the following statements);

- (1) Strongly disagree (2) Not agree (3) Not very agree (4) Neither disagree or agree
 (5) Quite agree (6) Agree (7) Strongly agree*

1	Kami menyedari perubahan persekitaran sebelum pesaing. <i>(We can perceive environmental change before competitors.)</i>	1	2	3	4	5	6	7
2	Kami sering mengadakan mesyuarat untuk membincangkan permintaan pasaran. <i>(We often have meetings to discuss the market demand.)</i>	1	2	3	4	5	6	7
3	Kami boleh memahami sepenuhnya kesan persekitaran dalaman dan luaran. <i>(We can fully understand the impact of internal and external environment.)</i>	1	2	3	4	5	6	7
4	Kami dapat merasai peluang yang berpotensi besar dan ancaman. <i>(We can feel the major potential opportunities and threats.)</i>	1	2	3	4	5	6	7
5	Kami mempunyai sistem pengurusan maklumat yang sempurna. <i>(We have perfect information management system.)</i>	1	2	3	4	5	6	7
6	Kami mempunyai keupayaan pemerhatian dan penilaian yang baik. <i>(We have good observation and judgment ability.)</i>	1	2	3	4	5	6	7
7	Kami boleh berurusan dengan cepat dalam proses membuat keputusan yang strategik ketika konflik berlaku. <i>(We can quickly deal with conflicts in the</i>	1	2	3	4	5	6	7

	<i>strategic decision-making process.)</i>							
8	Dalam banyak keadaan kami boleh membuat keputusan yang tepat pada masanya untuk menangani masalah strategik. <i>(Under many circumstances we can make timely decisions to deal with strategic problems.)</i>	1	2	3	4	5	6	7
9	Kami boleh memperbaiki dengan cepat terhadap pelanggan yang tidak berpuas hati. <i>(We can remedy quickly to unsatisfactory customers.)</i>	1	2	3	4	5	6	7
10	Kami boleh menyusun semula sumber-sumber pada waktunya untuk menangani perubahan persekitaran. <i>(We can reconfigure resources in time to address environmental change.)</i>	1	2	3	4	5	6	7
11	Perubahan strategik kami, boleh dilakukan dengan efisien. <i>(Our strategic changes can be efficiently carried out.)</i>	1	2	3	4	5	6	7
12	Kerjasama yang baik wujud di kalangan jabatan yang berbeza. <i>(Good cooperation exist among different functions.)</i>	1	2	3	4	5	6	7
13	Staf kami membantu antara satu sama lain dalam pelaksanaan perubahan strategik. <i>(We help each other in strategic change implementation.)</i>	1	2	3	4	5	6	7
14	Kami mempunyai sistem penganugerahan dan kawalan yang betul. <i>(We have a proper awarding and controlling system.)</i>	1	2	3	4	5	6	7
15	Kami boleh meningkatkan pelaksanaan perubahan strategik dengan efisien. <i>(We can efficiently improve strategic change implementation.)</i>	1	2	3	4	5	6	7

BAHAGIAN F: PRESTASI PERNIAGAAN (BUSINESS PERFORMANCE)

Dengan merujuk kepada prestasi perniagaan perniagaan anda dalam masa 3 TAHUN YANG LEPAS (atau semenjak anda menjadi pemilik/pengurus perniagaan ini jika anda telah terlibat dengannya untuk kurang dari 3 tahun), sila nyatakan tahap persetujuan anda dengan kenyataan berikut pada skala 1-7 (sila bulatkan jawapan anda);

(1) Tersangat Rendah (2) Sangat Rendah (3) Agak Rendah (4) Statik/Tiada Perubahan (5) Agak Tinggi (6) Tinggi (7) Sangat Tinggi

(With reference to your firm's business performance in the past three (3) years (or since you became the owner / manager of this firm if you have been involved with it for less than three years. Please answer all questions and circle the number indicating your agreement with each of the following statements);

(1) Very Low (2) Low (3) Quite Low (4) Neither Low Nor High (5) Quite High (6) High (7) Very High

1	Aliran tunai (<i>Cash flow</i>)	1	2	3	4	5	6	7
2	Margin untung kasar (<i>Gross profit margin</i>)	1	2	3	4	5	6	7
3	Untung bersih dari operasi (<i>Net profit from operation</i>)	1	2	3	4	5	6	7
4	Pertumbuhan jualan (<i>Sales growth</i>)	1	2	3	4	5	6	7
5	Pulangan atas jualan (<i>Return of sales</i>)	1	2	3	4	5	6	7
6	Pulangan ke atas pelaburan (<i>Return on investment</i>)	1	2	3	4	5	6	7
7	Nisbah untung ke atas jualan (<i>Profit to sales ratio</i>)	1	2	3	4	5	6	7
8	Pulangan ke atas ekuiti pemegang saham (<i>Return to shareholder equity</i>)	1	2	3	4	5	6	7
9	Keupayaan membiayai perniagaan dari keuntungan (<i>Ability to fund business growth from profit</i>)	1	2	3	4	5	6	7

Lampiran 2

Analisis Kebolehpercayaan Instrumen

1) Kompetensi Peluang

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.793	.795	4

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
ECOp1	18.12	5.765	.663	.517	.715
ECOp2	18.35	6.229	.500	.418	.791
ECOp3	18.29	5.318	.623	.522	.734
ECOp4	18.06	5.565	.638	.544	.724

2) Kompetensi Hubungan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.890	.890	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ECR _{e1}	30.30	14.506	.622	.406	.883
ECR _{e2}	30.56	13.056	.761	.605	.861
ECR _{e3}	30.39	13.335	.781	.701	.858
ECR _{e4}	30.43	13.550	.759	.680	.862
ECR _{e5}	30.70	14.089	.620	.451	.885
ECR _{e6}	30.42	14.174	.707	.547	.871

3) Kompetensi Konseptual

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.870	.871	7

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
ECC _{on1}	36.05	15.702	.673	.577	.849
ECC _{on2}	36.04	15.403	.717	.622	.843
ECC _{on3}	36.01	15.822	.574	.526	.862
ECC _{on4}	35.96	15.351	.652	.579	.851
ECC _{on5}	36.06	16.026	.610	.521	.857
ECC _{on6}	35.97	15.025	.697	.585	.845
ECC _{on7}	36.13	16.105	.609	.474	.857

4) Kompetensi Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.911	.912	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ECOrg1	48.65	28.168	.667	.712	.904
ECOrg2	48.73	28.477	.649	.642	.905
ECOrg3	48.45	28.788	.683	.501	.902
ECOrg5	48.71	28.744	.652	.482	.904
ECOrg6	48.84	28.541	.719	.573	.900
ECOrg7	48.86	26.836	.782	.781	.895
ECOrg8	48.84	28.645	.706	.695	.901
ECOrg9	48.70	28.984	.694	.616	.902
ECOrg10	48.65	28.846	.703	.530	.901

5) Kompetensi Strategik

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.935	.935	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ECS1	47.75	36.474	.737	.646	.929
ECS2	47.78	36.016	.755	.691	.928
ECS3	47.69	36.581	.722	.637	.930
ECS4	47.79	37.861	.659	.638	.933
ECS5	47.81	35.688	.834	.793	.924
ECS6	47.97	34.330	.818	.761	.924
ECS7	47.78	35.755	.781	.674	.927
ECS8	47.75	36.708	.757	.646	.928
ECS9	47.81	35.766	.754	.643	.928

6) Kompetensi Komitmen

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.758	.760	3

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
ECCo1	12.68	2.125	.586	.348	.680
ECCo2	12.49	2.260	.612	.375	.654
ECCo3	12.65	2.133	.571	.328	.698

7) Budaya Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.909	.922	22

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OCBu1	124.09	167.222	.261	.306	.915
OCBu2	121.94	163.600	.540	.657	.905
OCBu3	121.78	165.460	.515	.584	.906
OCBu5	121.68	163.916	.667	.678	.903
OCBu6	121.58	161.513	.748	.794	.901
OCBu7	121.71	165.988	.502	.472	.906
OCBu8	122.83	163.680	.370	.626	.911
OCIn1	122.05	164.423	.559	.519	.905
OCIn2	121.58	166.131	.571	.621	.905
OCIn3	121.48	163.112	.652	.794	.903
OCIn5	121.90	164.337	.591	.575	.904
OCIn6	122.10	162.537	.512	.451	.906
OCIn7	121.31	164.902	.711	.806	.903
OCIn8	121.27	165.617	.637	.782	.904
OCSu1	121.61	163.569	.593	.579	.904
OCSu2	121.88	162.808	.448	.595	.908
OCSu3	121.51	163.242	.665	.757	.903
OCSu4	121.52	165.694	.616	.642	.904
OCSu5	121.97	159.782	.567	.638	.905
OCSu6	122.03	165.078	.437	.406	.908
OCSu7	121.45	164.858	.611	.742	.904
OCSu8	121.35	166.742	.581	.679	.905

8) Keupayaan Dinamik

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.946	.946	15

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
DCSt1	79.57	117.637	.770	.745	.941
DCSt2	79.61	119.091	.618	.685	.945
DCSt3	79.69	115.598	.804	.812	.940
DCSt4	79.47	117.224	.779	.720	.941
DCSt5	79.53	115.346	.782	.787	.941
DCSt6	79.58	117.140	.783	.774	.941
DCTi1	79.30	121.567	.635	.578	.944
DCTi2	79.32	121.133	.693	.639	.943
DCTi3	79.19	122.505	.621	.633	.945
DCTi4	79.34	119.677	.668	.690	.944
DCCh1	79.44	120.352	.730	.724	.942
DCCh2	79.31	119.746	.680	.710	.943
DCCh3	79.21	123.609	.614	.629	.945
DCCh4	79.87	116.800	.777	.787	.941
DCCh5	79.56	117.639	.751	.772	.942

9) Prestasi PKS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.909	.910	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BP1	39.87	38.487	.640	.530	.902
BP2	40.08	37.272	.695	.660	.898
BP3	40.09	37.622	.739	.684	.895
BP4	39.96	39.507	.598	.462	.905
BP5	39.99	37.709	.615	.499	.904
BP6	40.04	37.551	.771	.689	.893
BP7	40.01	36.978	.761	.756	.893
BP8	40.43	36.585	.671	.552	.900
BP9	39.84	37.593	.727	.652	.896

Lampiran 3
Ujian T Sampel Bebas

Group Statistics

resp		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kompetensi peluang	awal	128	6.0742	.79390	.07017
	lewat	103	6.0607	.74547	.07345
Kompetensi hubungan	awal	128	6.0755	.74414	.06577
	lewat	103	6.1149	.72537	.07147
Kompetensi konseptual	awal	128	5.9721	.65135	.05757
	lewat	103	6.0472	.65355	.06440
Kompetensi organisasi	awal	128	6.0521	.65444	.05785
	lewat	103	6.1359	.67388	.06640
Kompetensi strategik	awal	128	5.9913	.78711	.06957
	lewat	103	5.9525	.70042	.06901
Kompetensi komitmen	awal	128	6.3047	.66275	.05858
	lewat	103	6.3010	.73877	.07279
Budaya Organisasi	awal	128	5.6823	.59773	.05283
	lewat	103	5.7006	.62472	.06156
Keupayaan Dinamik	awal	128	5.6297	.78667	.06953
	lewat	103	5.7340	.76631	.07551
Prestasi	awal	128	4.9505	.79963	.07068
	lewat	103	5.0712	.71347	.07030

Lampiran 4

Statistik Deskriptif – Frekuensi: Profil Responden

Current age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 25 and below	24	10.4	10.4	10.4
26-30	36	15.6	15.6	26.0
31-35	36	15.6	15.6	41.6
36-40	54	23.4	23.4	64.9
41-45	36	15.6	15.6	80.5
46-50	27	11.7	11.7	92.2
Above 50	18	7.8	7.8	100.0
Total	231	100.0	100.0	

Managing age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 25 and below	45	19.5	19.5	19.5
26-30	69	29.9	29.9	49.4
31-35	57	24.7	24.7	74.0
36-40	48	20.8	20.8	94.8
41-45	6	2.6	2.6	97.4
46-50	3	1.3	1.3	98.7
Above 50	3	1.3	1.3	100.0
Total	231	100.0	100.0	

Sex

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Male	138	59.7	59.7	59.7
Female	93	40.3	40.3	100.0
Total	231	100.0	100.0	

Marriage status

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Single	42	18.2	18.2	18.2
	Married	180	77.9	77.9	96.1
	Widow	9	3.9	3.9	100.0
	Total	231	100.0	100.0	

Location

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Johor	70	30.3	30.3	30.3
	Kedah	6	2.6	2.6	32.9
	Kelantan	3	1.3	1.3	34.2
	Melaka	11	4.8	4.8	39.0
	Negeri Sembilan	3	1.3	1.3	40.3
	Pahang	12	5.2	5.2	45.5
	Pulau Pinang	6	2.6	2.6	48.1
	Perak	15	6.5	6.5	54.5
	Perlis	6	2.6	2.6	57.1
	Selangor	71	30.7	30.7	87.9
	Terengganu	5	2.2	2.2	90.0
	Sabah	2	.9	.9	90.9
	Sarawak	3	1.3	1.3	92.2
	WP Kuala Lumpur	18	7.8	7.8	100.0
Total	231	100.0	100.0		

Race

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Malay	219	94.8	94.8	94.8
	Chinese	3	1.3	1.3	96.1
	Indian	9	3.9	3.9	100.0
	Total	231	100.0	100.0	

Education level

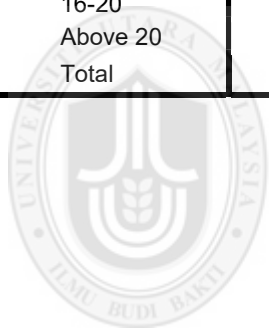
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Primary	6	2.6	2.6	2.6
	Secondary	72	31.2	31.2	33.8
	Diploma	54	23.4	23.4	57.1
	First Degree	60	26.0	26.0	83.1
	Master	30	13.0	13.0	96.1
	PhD	9	3.9	3.9	100.0
	Total	231	100.0	100.0	

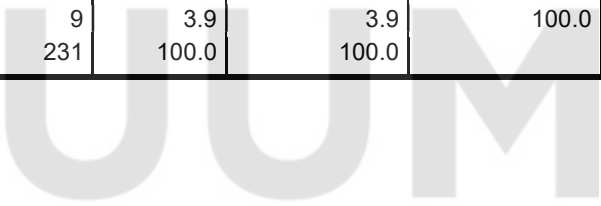
Total years of experience

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-5	51	22.1	22.1	22.1
6-10	63	27.3	27.3	49.4
11-15	60	26.0	26.0	75.3
16-20	36	15.6	15.6	90.9
Above 20	21	9.1	9.1	100.0
Total	231	100.0	100.0	

Total years of experience with this firm/company

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Less Than 1	18	7.8	7.8	7.8
1-5	144	62.3	62.3	70.1
6-10	36	15.6	15.6	85.7
11-15	12	5.2	5.2	90.9
16-20	12	5.2	5.2	96.1
Above 20	9	3.9	3.9	100.0
Total	231	100.0	100.0	




Universiti Utara Malaysia

Lampiran 5

Statistik Deskriptif – Frekuensi: Profil Syarikat

Ways of owning this business

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Start-up	153	66.2	66.2	66.2
Succession	33	14.3	14.3	80.5
Management Buy In	15	6.5	6.5	87.0
Joined As Partner	27	11.7	11.7	98.7
Take Over	3	1.3	1.3	100.0
Total	231	100.0	100.0	

Your firm age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Less Than 5	93	40.3	40.3	40.3
5-10	93	40.3	40.3	80.5
11-15	18	7.8	7.8	88.3
16-20	9	3.9	3.9	92.2
21-25	6	2.6	2.6	94.8
Above 25	12	5.2	5.2	100.0
Total	231	100.0	100.0	

Ownership structure

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sole Proprietorships	111	48.1	48.1	48.1
Partnership	78	33.8	33.8	81.8
Private Limited	42	18.2	18.2	100.0
Total	231	100.0	100.0	

Are you actively involved in the operation of this business

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Yes	219	94.8	94.8	94.8
No	12	5.2	5.2	100.0
Total	231	100.0	100.0	

How many employees are there in your business organization

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Micro	144	62.3	62.3	62.3
Small	75	32.5	32.5	94.8
Medium	12	5.2	5.2	100.0
Total	231	100.0	100.0	

Sector industry

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Manufacturing	108	46.8	46.8	46.8
Service	87	37.7	37.7	84.4
Agricultural	12	5.2	5.2	89.6
Construction	24	10.4	10.4	100.0
Total	231	100.0	100.0	



UUM
Universiti Utara Malaysia

Lampiran 6

Analisis Faktor Bagi Kompetensi Keusahawanan

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.881
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8948.716
	df	703
	Sig.	.000

Scree Plot



Communalities

	Initial	Extraction
EOP1	1.000	.633
EOP2	1.000	.649
EOP3	1.000	.731
EOP4	1.000	.785
ECRe1	1.000	.586
ECRe2	1.000	.744
ECRe3	1.000	.780
ECRe4	1.000	.723
ECRe5	1.000	.664
ECRe6	1.000	.741
ECCon1	1.000	.676
ECCon2	1.000	.704
ECCon3	1.000	.590
ECCon4	1.000	.767
ECCon5	1.000	.742
ECCon6	1.000	.750
ECCon7	1.000	.662
ECOrg1	1.000	.743
ECOrg2	1.000	.695
ECOrg3	1.000	.729
ECOrg5	1.000	.620
ECOrg6	1.000	.680
ECOrg7	1.000	.787
ECOrg8	1.000	.774
ECOrg9	1.000	.628
ECOrg10	1.000	.646
ECSt1	1.000	.691
ECSt2	1.000	.752
ECSt3	1.000	.824
ECSt4	1.000	.615
ECSt5	1.000	.764
ECSt6	1.000	.802
ECSt7	1.000	.777
ECSt8	1.000	.706
ECSt9	1.000	.651
ECCo1	1.000	.734
ECCo2	1.000	.599
ECCo3	1.000	.611

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	19.068	50.178	50.178	19.068	50.178	50.178	5.405	14.225	14.225
2	2.022	5.322	55.501	2.022	5.322	55.501	5.238	13.783	28.008
3	1.868	4.917	60.417	1.868	4.917	60.417	5.220	13.736	41.744
4	1.449	3.813	64.231	1.449	3.813	64.231	3.904	10.273	52.018
5	1.253	3.296	67.527	1.253	3.296	67.527	3.836	10.094	62.112
6	1.098	2.890	70.418	1.098	2.890	70.418	3.156	8.306	70.418
7	.999	2.629	73.047						
8	.924	2.433	75.480						
9	.878	2.310	77.790						
10	.788	2.074	79.863						
11	.737	1.940	81.803						
12	.697	1.833	83.637						
13	.593	1.560	85.197						
14	.572	1.504	86.701						
15	.503	1.324	88.025						
16	.480	1.264	89.289						
17	.421	1.109	90.398						
18	.416	1.095	91.493						
19	.377	.991	92.485						
20	.356	.936	93.421						
21	.290	.763	94.184						
22	.278	.732	94.916						
23	.262	.690	95.606						
24	.228	.599	96.205						
25	.199	.523	96.728						
26	.179	.471	97.199						
27	.164	.432	97.631						
28	.135	.354	97.985						
29	.122	.321	98.306						
30	.115	.303	98.609						
31	.104	.274	98.883						
32	.085	.224	99.107						
33	.083	.217	99.324						
34	.067	.176	99.500						
35	.057	.149	99.649						
36	.055	.144	99.793						
37	.043	.113	99.906						
38	.036	.094	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix

	Component					
	1	2	3	4	5	6
EOP1	.533					
EOP2	.650					
EOP3	.789					
EOP4	.734					
ECRe1		.571				
ECRe2		.572				
ECRe3		.577				
ECRe4		.571				
ECRe5		.694				
ECRe6		.748				
ECCon1			.504			.452
ECCon2			.644			
ECCon3			.537			
ECCon4			.566			
ECCon5			.677			
ECCon6			.624	.462		
ECCon7			.705			
EOrg1		.527		.579		
EOrg2		.431		.510		
EOrg3				.718		
EOrg5				.478		
EOrg6		.410		.579		
EOrg7		.411		.618		
EOrg8				.710		
EOrg9				.525		
EOrg10				.512		
ECSt1					.647	
ECSt2					.538	
ECSt3					.670	
ECSt4	.427				.513	
ECSt5			.490		.552	
ECSt6					.741	
ECSt7		.419			.530	
ECSt8					.490	
ECSt9	.441				.517	
ECCo1			.443			.623
ECCo2						.578
ECCo3						.573

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 21 iterations.

Lampiran 7

Analisis Faktor Bagi Budaya Organisasi

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.816
Approx. Chi-Square		3569.051
Bartlett's Test of Sphericity	df	276
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
OCBu1	.328	.064
OCBu2	.665	.372
OCBu3	.590	.308
OCBu4	.661	.173
OCBu5	.711	.496
OCBu6	.819	.625
OCBu7	.565	.270
OCBu8	.747	.121
OCIn1	.526	.326
OCIn2	.642	.377
OCIn3	.799	.526
OCIn4	.620	.031
OCIn5	.592	.400
OCIn6	.486	.269
OCIn7	.807	.576
OCIn8	.785	.474
OCSu1	.587	.398
OCSu2	.611	.196
OCSu3	.772	.483
OCSu4	.645	.405
OCSu5	.638	.318
OCSu6	.444	.200
OCSu7	.745	.458
OCSu8	.681	.414

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.869	36.956	36.956	8.281	34.503	34.503
2	2.666	11.108	48.063			
3	1.538	6.408	54.471			
4	1.380	5.751	60.222			
5	1.303	5.428	65.650			
6	.966	4.026	69.677			
7	.887	3.696	73.373			
8	.829	3.453	76.825			
9	.738	3.074	79.899			
10	.641	2.670	82.569			
11	.619	2.578	85.148			
12	.519	2.163	87.310			
13	.495	2.062	89.373			
14	.435	1.811	91.183			
15	.346	1.440	92.623			
16	.307	1.280	93.903			
17	.304	1.265	95.168			
18	.249	1.037	96.205			
19	.219	.914	97.119			
20	.213	.886	98.005			
21	.185	.769	98.774			
22	.108	.449	99.223			
23	.094	.393	99.616			
24	.092	.384	100.000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Anti-image Matrices

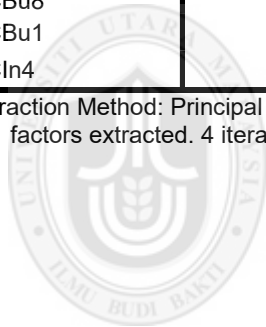
	OCBu1	OCBu2	OCBu3	OCBu4	OCBu5	OCBu6	OCBu7	OCBu8	OCIn1	OCIn2	OCIn3	OCIn4	OCIn5	OCIn6	OCIn7	OCIn8	OCSu1	OCSu2	OCSu3	OCSu4	OCSu5	OCSu6	OCSu7	OCSu8	
Anti-image Covariance	OCBu1	.672	.129	-.067	-.025	-.104	-.024	-.032	-.065	.058	-.017	-.005	-.074	.067	-.032	.003	-.024	.001	.034	-.034	-.003	.035	.004	.035	.022
	OCBu2	.129	.335	-.166	.032	-.078	-.029	.035	-.060	.031	.065	-.065	-.050	-.069	-.028	-.024	.015	.033	.095	-.051	-.065	.059	.111	-.001	.056
	OCBu3	-.067	-.166	.410	-.045	-.018	.001	-.046	.033	.003	-.049	.047	.019	.024	-.007	-.021	-.047	.019	.004	.009	.100	-.084	-.026	-.022	-.012
	OCBu4	-.025	.032	-.045	.339	-.052	-.086	.150	-.127	.021	.080	-.038	-.098	-.073	.032	.009	.029	-.030	.013	.006	.022	.003	.082	.005	-.022
	OCBu5	-.104	-.078	-.018	-.052	.289	-.067	-.013	.013	-.058	-.053	.042	.102	-.053	-.078	.008	-.008	.036	-.029	.039	-.042	.039	-.025	.010	-.063
	OCBu6	-.024	-.029	.001	-.086	-.067	.181	-.095	.061	-.066	-.041	-.036	.025	.041	.021	.004	.017	-.016	-.025	-.045	.081	-.061	-.111	-.059	.053
	OCBu7	-.032	.035	-.046	.150	-.013	-.095	.435	-.129	-.051	.141	-.110	.017	-.022	-.027	-.007	.040	.002	.044	.016	-.065	.037	.076	-.004	.002
	OCBu8	-.065	-.060	.033	-.127	.013	.061	-.129	.253	-.017	-.081	.053	-.073	.059	.019	-.004	-.018	.014	-.110	.028	.021	-.131	-.054	-.009	-.002
	OCIn1	.058	.031	.003	.021	-.058	-.066	-.051	-.017	.474	-.025	.065	-.052	-.044	.060	-.086	.037	.029	-.063	.059	-.035	-.028	-.031	.009	-.065
	OCIn2	-.017	.065	-.049	.080	-.053	-.041	.141	-.081	-.025	.358	-.131	-.041	-.099	-.021	-.030	.061	.045	.066	-.030	.000	.003	.120	-.008	-.009
	OCIn3	-.005	-.065	.047	-.038	.042	-.036	-.110	.053	.065	-.131	.201	.000	-.009	.015	-.019	-.052	-.054	-.045	.058	-.028	.027	-.027	.021	-.081
	OCIn4	-.074	-.050	.019	-.098	.102	.025	.017	-.073	-.052	-.041	.000	.380	.001	-.112	-.018	.001	.049	-.077	.068	.019	-.010	-.098	-.034	.022
	OCIn5	.067	-.069	.024	-.073	-.053	.041	-.022	.059	-.044	-.099	-.009	-.001	.408	-.081	.042	-.037	-.073	-.039	.000	-.027	-.053	-.042	.048	-.029
	OCIn6	-.032	-.028	-.007	.032	-.078	.021	-.027	.019	.060	-.021	.015	-.112	-.081	.514	-.050	.031	-.132	-.044	.027	.031	-.034	-.065	.010	.009
	OCIn7	.003	-.024	-.021	.009	.008	.004	-.007	-.004	-.086	-.030	-.019	-.018	.042	-.050	.193	-.129	-.022	.033	-.068	-.020	.043	-.006	.056	-.015
	OCIn8	-.024	.015	-.047	.029	-.008	.017	.040	-.018	.037	.061	-.052	.001	-.037	.031	-.129	.215	-.020	-.009	.011	.016	-.044	.026	-.091	.045
	OCSu1	.001	.033	.019	-.030	.036	-.016	.002	.014	.029	.045	-.054	.049	-.073	-.132	-.022	-.020	.413	-.061	-.042	.002	-.012	.004	.018	-.037
	OCSu2	.034	.095	.004	.013	-.029	-.025	.044	-.110	-.063	.066	-.045	-.077	-.039	-.044	.033	-.009	-.061	.389	-.137	-.066	.107	.083	.066	.011
	OCSu3	-.034	-.051	.009	.006	.039	-.045	.016	.028	.059	-.030	.058	.068	.000	.027	-.068	.011	-.042	-.137	.228	-.055	-.065	-.040	-.069	.017
	OCSu4	-.003	-.065	.100	.022	-.042	.081	-.035	.000	-.028	.019	-.027	.031	.020	.016	.002	-.066	-.055	.355	-.126	-.108	-.053	-.006	-.006	-.006
	OCSu5	.035	.059	-.084	.003	.039	-.061	.037	-.131	-.028	.003	.027	-.010	-.053	-.034	.043	-.044	-.012	.107	-.065	-.126	.362	.043	.032	-.014
	OCSu6	.004	.111	-.026	.082	-.025	-.111	.076	-.054	.031	.120	-.027	-.098	-.042	-.065	-.006	.026	.004	.083	-.040	-.108	.043	.556	.001	.004
	OCSu7	.035	-.001	-.022	.005	.010	-.059	-.004	-.009	-.009	-.008	.021	-.034	.048	.010	.056	-.091	.018	.066	-.069	-.053	.032	.001	.255	-.157
	OCSu8	.022	.056	-.012	-.022	-.063	.053	.002	-.002	-.065	-.009	-.081	.022	-.029	.009	-.015	.045	-.037	.011	.017	-.006	-.014	.004	-.157	.319
	OCBu1	.766*	.271	-.127	-.052	-.235	-.068	-.059	-.157	.103	-.036	-.012	-.147	.129	-.054	.009	-.062	.002	.067	-.087	-.006	.071	.006	.085	.047
	OCBu2	.271	.788*	-.447	.096	-.250	-.117	.093	-.207	.077	.188	-.251	-.139	-.186	-.067	-.093	.055	.090	.262	-.184	-.189	.170	.257	-.003	.172
	OCBu3	-.127	-.447	.854*	-.120	-.052	.005	-.109	.102	.007	-.129	.162	.049	.058	-.015	-.075	-.158	.046	.009	.028	.262	-.218	-.054	-.070	-.033
	OCBu4	-.052	.096	-.120	.732*	-.167	-.349	.391	-.434	.053	.230	-.144	-.273	-.196	.076	.034	.107	-.079	.037	.020	.062	.007	.188	.018	-.066
OCBu5	-.235	-.250	-.052	-.167	.871*	-.292	-.036	.048	-.156	-.166	.172	.308	-.154	-.202	.033	-.034	.104	-.085	.152	-.132	.121	-.061	.038	-.208	
OCBu6	-.068	-.117	.005	-.349	-.292	.825*	-.338	.284	-.227	-.163	-.189	.096	.150	.070	.020	.087	-.059	-.094	-.221	.319	-.240	-.349	-.277	.220	
OCBu7	-.059	.093	-.109	.391	-.036	-.338	.735*	-.390	-.111	.358	-.370	.041	-.051	-.058	-.026	.132	.005	.107	.051	-.166	.094	.154	-.012	.006	
OCBu8	-.157	-.207	.102	-.434	.048	.284	-.390	.651*	-.049	-.271	.234	-.237	.184	.053	-.019	-.076	.043	-.352	.118	.070	-.432	-.145	-.037	-.008	
OCIn1	.103	.077	.007	.053	-.156	-.227	-.111	-.049	.875*	-.061	.211	-.122	-.101	.122	-.285	-.117	.064	-.148	.179	-.085	-.069	-.059	.027	-.167	
OCIn2	-.036	.188	-.129	.230	-.166	-.163	.358	-.271	-.061	.782*	-.486	-.110	-.259	-.048	-.113	.221	.116	.178	-.104	.001	.009	.268	-.026	-.027	
OCIn3	-.012	-.251	.162	-.144	.172	-.189	-.370	.234	.211	-.486	.814*	.001	-.032	.046	-.098	-.250	-.188	-.162	.270	-.105	.102	-.081	.093	-.320	
OCIn4	-.147	-.139	.049	-.273	.308	.096	.041	-.237	-.122	-.110	.001	.690*	-.003	-.253	-.066	.003	.124	-.200	.231	.053	-.026	-.213	-.109	.063	
OCIn5	.129	-.186	.058	-.196	-.154	.150	-.051	.184	-.101	-.259	-.032	-.003	.887*	-.176	.149	-.126	-.178	-.097	.002	-.072	-.138	-.089	.150	-.079	
OCIn6	-.054	-.067	-.015	.076	-.202	.070	-.058	.053	.122	-.048	.046	-.253	-.176	.876*	-.159	.092	-.285	-.098	.078	.073	-.079	-.121	.029	.021	
OCIn7	.009	-.093	-.075	.034	.033	.020	-.026	-.019	-.285	-.113	-.098	-.066	.149	-.159	.853*	-.635	-.078	.119	-.324	-.077	.164	-.020	.251	-.061	
OCIn8	-.062	.055	-.158	.107	-.034	.087	.132	-.076	.117	.221	-.250	.003	-.126	.092	-.635	.824*	-.067	-.031	.050	.057	-.156	.076	-.387	.173	
OCSu1	.002	.090	.046	-.079	.104	-.059	.005	.043	.064	.116	-.188	.124	-.178	-.285	-.078	-.067	.922*	-.151	-.138	.006	-.032	.008	.056	-.103	
OCSu2	.067	.262	.009	.037	-.085	-.094	.107	-.352	-.148	.178	-.162	-.200	-.097	-.098	.119	-.031	-.151	.715*	-.461	-.179	.286	.179	.209	.030	
OCSu3	-.087	-.184	.028	.020	.152	-.221	.051	.118	.179	-.104	.270	.231	.002	.078	-.324	.050	-.138	-.461	.829*	-.193	-.227	-.112	-.286	.063	
OCSu4	-.006	-.189	.262	.062	-.132	.319	-.166	.070	-.085	.001	-.105	.053	-.072	.073	-.077	.057	.006	-.179	-.193	.853*	-.352	-.244	-.175	-.017	
OCSu5	.071	.170	-.218	.007	.121	-.240	.094	-.432	-.069	.009	.102	-.026	-.138	-.079	.164	-.156	-.032	.286	-.227	-.352	.799*	.097	.107	-.042	
OCSu6	.006	.257	-.054	.188	-.061	-.349	.154	-.145	-.059	.268	-.081	-.213	-.089	-.129	-.020	.076	.008	.179	-.112	-.244	.097	.764*	.002	.009	
OCSu7	.085	-.003	-.070	.018	.038	-.277	-.012	-.037	.027	-.026	.093	-.109	.150	.029	.251	-.387	.056	.209	-.286	-.175	.107	.002	.823*	-.550	
OCSu8	.047	.172	-.033	-.066	-.208	.220	.006	-.008	-.167	-.027	-.320	.063	-.079	.021	-.061	-.173	-.103	.030	.063	-.017	-.042	.009	-.550	.847*	

a. Measures of sampling Adequacy(MSA)

Factor Matrix

	Factor	
	1	
OCBu6		.791
OCIn7		.759
OCIn3		.726
OCBu5		.704
OCSu3		.695
OCIn8		.689
OCSu7		.677
OCSu8		.644
OCSu4		.636
OCIn5		.632
OCSu1		.631
OCIn2		.614
OCBu2		.610
OCIn1		.571
OCSu5		.564
OCBu3		.555
OCBu7		.520
OCIn6		.519
OCSu6		.447
OCSu2		.443
OCBu4		.416
OCBu8		.348
OCBu1		
OCIn4		

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
a. 1 factors extracted. 4 iterations required.



UUM
Universiti Utara Malaysia

Lampiran 8

Analisis Faktor Bagi Keupayaan Dinamik

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.893
Approx. Chi-Square		2924.371
Bartlett's Test of Sphericity	df	105
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
DCSt1	.745	.625
DCSt2	.685	.409
DCSt3	.812	.679
DCSt4	.720	.642
DCSt5	.787	.647
DCSt6	.774	.645
DCTi1	.578	.429
DCTi2	.639	.504
DCTi3	.633	.413
DCTi4	.690	.482
DCCh1	.724	.563
DCCh2	.710	.493
DCCh3	.629	.396
DCCh4	.787	.638
DCCh5	.772	.598

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.604	57.361	57.361	8.165	54.435	54.435
2	1.308	8.720	66.081			
3	.962	6.416	72.497			
4	.831	5.541	78.038			
5	.701	4.670	82.709			
6	.539	3.591	86.299			
7	.464	3.094	89.394			
8	.344	2.295	91.689			
9	.277	1.847	93.536			
10	.211	1.404	94.940			
11	.205	1.365	96.305			
12	.185	1.235	97.540			
13	.149	.997	98.537			
14	.114	.761	99.298			
15	.105	.702	100.000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.



UUM
Universiti Utara Malaysia

Anti-image Matrices

		DCSt1	DCSt2	DCSt3	DCSt4	DCSt5	DCSt6	DCTi1	DCTi2	DCTi3	DCTi4	DCCh1	DCCh2	DCCh3	DCCh4	DCCh5
Anti-image Covariance	DCSt1	.255	-.050	-.087	-.027	.040	-.046	.015	-.015	.009	.023	-.073	-.001	.018	-.002	-.023
	DCSt2	-.050	.315	-.102	.033	-.012	-.061	.067	-.079	.098	.071	-.035	.078	-.059	-.042	.003
	DCSt3	-.087	-.102	.188	-.072	-.024	.038	-.044	.006	-.015	-.032	.012	-.065	.022	.018	.008
	DCSt4	-.027	.033	-.072	.280	-.084	-.010	.017	-.015	.054	-.013	-.021	-.008	-.009	-.004	-.013
	DCSt5	.040	-.012	-.024	-.084	.213	-.121	-.036	.004	-.011	-.009	.026	-.031	-.004	-.039	.041
	DCSt6	-.046	-.061	.038	-.010	-.121	.226	-.040	.026	-.075	.002	.004	.025	.008	.005	-.044
	DCTi1	.015	.067	-.044	.017	-.036	-.040	.422	-.194	.001	.050	-.057	.017	-.027	.020	-.012
	DCTi2	-.015	-.079	.006	-.015	.004	.026	-.194	.361	-.056	-.100	.042	.016	-.034	7.813E-005	-.009
	DCTi3	.009	.098	-.015	.054	-.011	-.075	.001	-.056	.367	-.031	-.090	.042	-.118	.000	-.034
	DCTi4	.023	.071	-.032	-.013	-.009	.002	.050	-.100	-.031	.310	-.157	.021	-.007	-.002	-.036
	DCCh1	-.073	-.035	.012	-.021	.026	.004	-.057	.042	-.090	-.157	.276	-.022	.020	-.014	.016
	DCCh2	-.001	.078	-.065	-.008	-.031	.025	.017	.016	.042	.021	-.022	.290	-.193	-.047	-.036
	DCCh3	.018	-.059	.022	-.009	-.004	.008	-.027	-.034	-.118	-.007	.020	-.193	.371	-.006	.043
	DCCh4	-.002	-.042	.018	-.004	-.039	.005	.020	7.813E-005	.000	-.002	-.014	-.047	-.006	.213	-.143
	DCCh5	-.023	.003	.008	-.013	.041	-.044	-.012	-.009	-.034	-.036	.016	-.036	.043	-.143	.228
Anti-image Correlation	DCSt1	.929 ^a	-.175	-.397	-.100	.173	-.194	.046	-.048	.028	.081	-.275	-.005	.057	-.007	-.096
	DCSt2	-.175	.841 ^a	-.419	.113	-.047	-.229	.185	-.236	.288	.228	-.118	.259	-.172	-.163	.011
	DCSt3	-.397	-.419	.893 ^a	-.316	-.122	.182	-.158	.022	-.059	-.132	.054	-.279	.083	.091	.036
	DCSt4	-.100	.113	-.316	.944 ^a	-.345	-.041	.049	-.046	.170	-.046	-.076	-.027	-.028	-.018	-.053
	DCSt5	.173	-.047	-.122	-.345	.894 ^a	-.552	-.122	.015	-.038	-.034	.107	-.126	-.014	-.182	.187
	DCSt6	-.194	-.229	.182	-.041	-.552	.896 ^a	-.128	.092	-.261	.007	.018	.097	.029	.022	-.194
	DCTi1	.046	.185	-.158	.049	-.122	-.128	.895 ^a	-.498	.002	.137	-.166	.048	-.069	.067	-.039
	DCTi2	-.048	-.236	.022	-.046	.015	.092	-.498	.896 ^a	-.153	-.298	.132	.049	-.093	.000	-.032
	DCTi3	.028	.288	-.059	.170	-.038	-.261	.002	-.153	.887 ^a	-.092	-.282	.130	-.321	.001	-.118
	DCTi4	.081	.228	-.132	-.046	-.034	.007	.137	-.298	-.092	.884 ^a	-.537	.071	-.022	-.008	-.134
	DCCh1	-.275	-.118	.054	-.076	.107	.018	-.166	.132	-.282	-.537	.891 ^a	-.079	.062	-.056	.066
	DCCh2	-.005	.259	-.279	-.027	-.126	.097	.048	.049	.130	.071	-.079	.866 ^a	-.587	-.188	-.140
	DCCh3	.057	-.172	.083	-.028	-.014	.029	-.069	-.093	-.321	-.022	.062	-.587	.858 ^a	-.023	.149
	DCCh4	-.007	-.163	.091	-.018	-.182	.022	.067	.000	.001	-.008	-.056	-.188	-.023	.902 ^a	-.648
	DCCh5	-.096	.011	.036	-.053	.187	-.194	-.039	-.032	-.118	-.134	.066	-.140	.149	-.648	.887 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Factor Matrix^a

	Factor	
	1	
DCSt3		.824
DCSt5		.805
DCSt6		.803
DCSt4		.801
DCCh4		.799
DCSt1		.791
DCCh5		.774
DCCh1		.750
DCTi2		.710
DCCh2		.702
DCTi4		.694
DCTi1		.655
DCTi3		.643
DCSt2		.640
DCCh3		.630

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
a. 1 factors extracted. 4 iterations required.



UUM
Universiti Utara Malaysia

Lampiran 9

Analisis Faktor Bagi Prestasi PKS

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.852
Approx. Chi-Square		1304.733
Bartlett's Test of Sphericity	df	36
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
BP1	.530	.448
BP2	.660	.542
BP3	.684	.599
BP4	.462	.386
BP5	.499	.416
BP6	.689	.665
BP7	.756	.660
BP8	.552	.507
BP9	.652	.590

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.262	58.471	58.471	4.813	53.476	53.476
2	.876	9.738	68.209			
3	.847	9.410	77.620			
4	.520	5.775	83.394			
5	.461	5.118	88.513			
6	.362	4.017	92.530			
7	.344	3.819	96.349			
8	.175	1.948	98.297			
9	.153	1.703	100.000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Anti-image Matrices

		BP1	BP2	BP3	BP4	BP5	BP6	BP7	BP8	BP9
Anti-image Covariance	BP1	.470	-.129	-.098	-.019	.018	-.069	.088	-.129	-.004
	BP2	-.129	.340	-.134	-.020	.009	.092	-.081	.054	-.102
	BP3	-.098	-.134	.316	-.018	-.122	-.051	-.068	.013	.103
	BP4	-.019	-.020	-.018	.538	-.175	-.077	.056	-.026	-.081
	BP5	.018	.009	-.122	-.175	.501	-.052	.054	-.032	-.061
	BP6	-.069	.092	-.051	-.077	-.052	.311	-.110	-.016	-.082
	BP7	.088	-.081	-.068	.056	.054	-.110	.244	-.130	-.088
	BP8	-.129	.054	.013	-.026	-.032	-.016	-.130	.448	-.038
	BP9	-.004	-.102	.103	-.081	-.061	-.082	-.088	-.038	.348
Anti-image Correlation	BP1	.851 ^a	-.323	-.254	-.038	.037	-.182	.260	-.281	-.010
	BP2	-.323	.814 ^a	-.410	-.046	.022	.282	-.281	.139	-.297
	BP3	-.254	-.410	.835 ^a	-.044	-.306	-.164	-.244	.035	.312
	BP4	-.038	-.046	-.044	.891 ^a	-.337	-.187	.155	-.053	-.186
	BP5	.037	.022	-.306	-.337	.873 ^a	-.133	.155	-.068	-.146
	BP6	-.182	.282	-.164	-.187	-.133	.871 ^a	-.399	-.042	-.249
	BP7	.260	-.281	-.244	.155	.155	-.399	.810 ^a	-.392	-.303
	BP8	-.281	.139	.035	-.053	-.068	-.042	-.392	.891 ^a	-.097
	BP9	-.010	-.297	.312	-.186	-.146	-.249	-.303	-.097	.862 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Factor Matrix^a

	Factor
	1
BP6	.816
BP7	.812
BP3	.774
BP9	.768
BP2	.736
BP8	.712
BP1	.670
BP5	.645
BP4	.621

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 1 factors extracted. 4 iterations required.

Lampiran 10

Analisis Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
EOP1	231	3	7	6.16	.915
EOP2	231	3	7	5.92	.952
EOP3	231	3	7	5.99	1.065
EOP4	231	3	7	6.21	.987
Valid N (listwise)	231				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ECRe1	231	4	7	6.26	.876
ECRe2	231	3	7	6.00	.982
ECRe3	231	4	7	6.17	.919
ECRe4	231	4	7	6.13	.904
ECRe5	231	3	7	5.86	.952
ECRe6	231	3	7	6.14	.850
Valid N (listwise)	231				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ECCon1	231	4	7	5.99	.831
ECCon2	231	4	7	6.00	.839
ECCon3	231	4	7	6.03	.913
ECCon4	231	3	7	6.08	.910
ECCon5	231	3	7	5.97	.839
ECCon6	231	3	7	6.06	.918
ECCon7	231	4	7	5.91	.826
Valid N (listwise)	231				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ECOrg1	231	3	7	6.16	.929
ECOrg2	231	4	7	6.08	.910
ECOrg3	231	4	7	6.35	.836
ECOrg5	231	4	7	6.09	.873
ECOrg6	231	4	7	5.96	.831
ECOrg7	231	4	7	5.95	.968
ECOrg8	231	4	7	5.96	.831
ECOrg9	231	4	7	6.10	.801
ECOrg10	231	3	7	6.16	.809
Valid N (listwise)	231				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ECSt1	231	3	7	6.01	.906
ECSt2	231	3	7	5.99	.935
ECSt3	231	2	7	6.08	.910
ECSt4	231	3	7	5.97	.839
ECSt5	231	3	7	5.96	.891
ECSt6	231	3	7	5.79	1.038
ECSt7	231	3	7	5.99	.935
ECSt8	231	3	7	6.01	.862
ECSt9	231	3	7	5.96	.962
Valid N (listwise)	231				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ECCo1	231	3	7	6.23	.868
ECCo2	231	4	7	6.42	.797
ECCo3	231	3	7	6.26	.876
Valid N (listwise)	231				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
OCBu2	231	3	7	5.71	1.070
OCBu3	231	3	7	5.87	.987
OCBu4	231	1	7	4.91	1.294
OCBu5	231	3	7	5.97	.869
OCBu6	231	4	7	6.06	.904
OCBu7	231	2	7	5.94	.974
OCBu8	231	1	7	4.82	1.451
OCIn1	231	3	7	5.60	.986
OCIn2	231	3	7	6.06	.860
OCIn3	231	3	7	6.17	.933
OCIn5	231	2	7	5.75	.944
OCIn6	231	2	7	5.55	1.193
OCIn7	231	4	7	6.34	.768
OCIn8	231	4	7	6.38	.808
OCSu1	231	4	7	6.04	.988
OCSu2	231	1	7	5.77	1.311
OCSu3	231	4	7	6.14	.910
OCSu4	231	4	7	6.13	.829
OCSu5	231	1	7	5.68	1.266
OCSu6	231	2	7	5.62	1.165
OCSu7	231	3	7	6.19	.885
OCSu8	231	4	7	6.30	.809
Valid N (listwise)	231				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DCSt1	231	3	7	5.57	1.040
DCSt2	231	2	7	5.53	1.160
DCSt3	231	3	7	5.45	1.114
DCSt4	231	3	7	5.68	1.052
DCSt5	231	2	7	5.61	1.155
DCSt6	231	3	7	5.56	1.053
DCTi1	231	3	7	5.84	.970
DCTi2	231	3	7	5.82	.924
DCTi3	231	2	7	5.95	.926
DCTi4	231	2	7	5.81	1.047
DCCh1	231	3	7	5.70	.929
DCCh2	231	2	7	5.83	1.027
DCCh3	231	4	7	5.94	.860
DCCh4	231	3	7	5.27	1.079
DCCh5	231	2	7	5.58	1.063
Valid N (listwise)	231				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BP1	231	3	7	5.17	.974
BP2	231	2	7	4.96	1.040
BP3	231	1	7	4.95	.954
BP4	231	3	7	5.08	.910
BP5	231	1	7	5.05	1.094
BP6	231	3	7	5.00	.928
BP7	231	3	7	5.03	.995
BP8	231	1	7	4.61	1.144
BP9	231	3	7	5.19	.970
Valid N (listwise)	231				



UUM
Universiti Utara Malaysia

Lampiran 11

Normaliti

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Kompetensi peluang	231	4.00	7.00	6.0682	.77105	-.724	.160	-.185	.319
Kompetensi hubungan	231	4.00	7.00	6.0931	.73450	-.944	.160	.657	.319
Kompetensi konseptual	231	4.14	7.00	6.0056	.65198	-.867	.160	.827	.319
Kompetensi organisasi	231	4.00	7.00	6.0895	.66304	-.816	.160	.331	.319
Kompetensi strategik	231	3.11	7.00	5.9740	.74835	-.940	.160	1.509	.319
Kompetensi komitmen	231	4.67	7.00	6.3030	.69612	-.866	.160	-.198	.319
Budaya Organisasi	231	3.83	6.79	5.6905	.60864	-.427	.160	-.145	.319
Keupayaan Dinamik	231	3.80	7.00	5.6762	.77771	-.529	.160	-.566	.319
Prestasi	231	2.78	7.00	5.0043	.76317	-.296	.160	.995	.319
Valid N (listwise)	231								

Universiti Utara Malaysia

Lampiran 12

Kolerasi

Correlations

		Prestasi	Budaya Organisasi	Keupayaan Dinamik	Kompetensi peluang	Kompetensi hubungan	Kompetensi konseptual	Kompetensi organisasi	Kompetensi strategik	Kompetensi komitmen
Prestasi	Pearson Correlation	1	.501**	.479**	.317**	.236**	.293**	.211**	.337**	.199**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.002
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	.501**	1	.799**	.593**	.623**	.627**	.574**	.621**	.462**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231
Keupayaan Dinamik	Pearson Correlation	.479**	.799**	1	.590**	.606**	.616**	.584**	.628**	.591**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231

	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
Kompetensi peluang	Pearson Correlation	.317**	.593**	.590**	1	.766**	.673**	.752**	.790**	.688**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	
Kompetensi hubungan	Pearson Correlation	.236**	.623**	.606**	.766**	1	.671**	.809**	.776**	.758**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	
Kompetensi konseptual	Pearson Correlation	.293**	.627**	.616**	.673**	.671**	1	.741**	.798**	.611**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	
Kompetensi organisasi	Pearson Correlation	.211**	.574**	.584**	.752**	.809**	.741**	1	.821**	.799**	
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	
Kompetensi strategik	Pearson Correlation	.337**	.621**	.628**	.790**	.776**	.798**	.821**	1	.718**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	

Kompetensi komitmen	Pearson Correlation	.199**	.462**	.591**	.688**	.758**	.611**	.799**	.718**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231

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



UUM
Universiti Utara Malaysia

Lampiran 13

Analisis Regresi Kompetensi Keusahawanan Terhadap Prestasi PKS

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kompetensi komitmen , Kompetensi konseptual , Kompetensi peluang , Kompetensi hubungan, Kompetensi strategik , Kompetensi organisasi		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Prestasi PKS

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.383 ^a	.146	.123	.71451	.739

- a. Predictors: (Constant), Kompetensi komitmen , Kompetensi konseptual , Kompetensi peluang , Kompetensi hubungan, Kompetensi strategik , Kompetensi organisasi.
b. Dependent Variable: Prestasi PKS

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.603	6	3.267	6.400	.000 ^a
	Residual	114.356	224	.511		
	Total	133.959	230			

- a. Predictors: (Constant), Kompetensi komitmen , Kompetensi konseptual , Kompetensi peluang , Kompetensi hubungan, Kompetensi strategik , Kompetensi organisasi.
b. Dependent Variable: Prestasi

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std.	Beta			Tolerance	VIF

		Error							
1	(Constant)	3.094	.491		6.301	.000			
	Kompetensi peluang	.213	.110	.215	1.937	.054	.308	3.242	
	Kompetensi hubungan	-.036	.125	-.034	-.286	.775	.263	3.809	
	Kompetensi konseptual	.132	.124	.113	1.067	.287	.339	2.950	
	Kompetensi organisasi	-.308	.159	-.268	-1.943	.053	.201	4.983	
	Kompetensi strategik	.344	.140	.338	2.457	.015	.202	4.951	
	Kompetensi komitmen	-.022	.120	-.020	-.184	.854	.320	3.129	

a. Dependent Variable: Prestasi

Collinearity Diagnostics^a

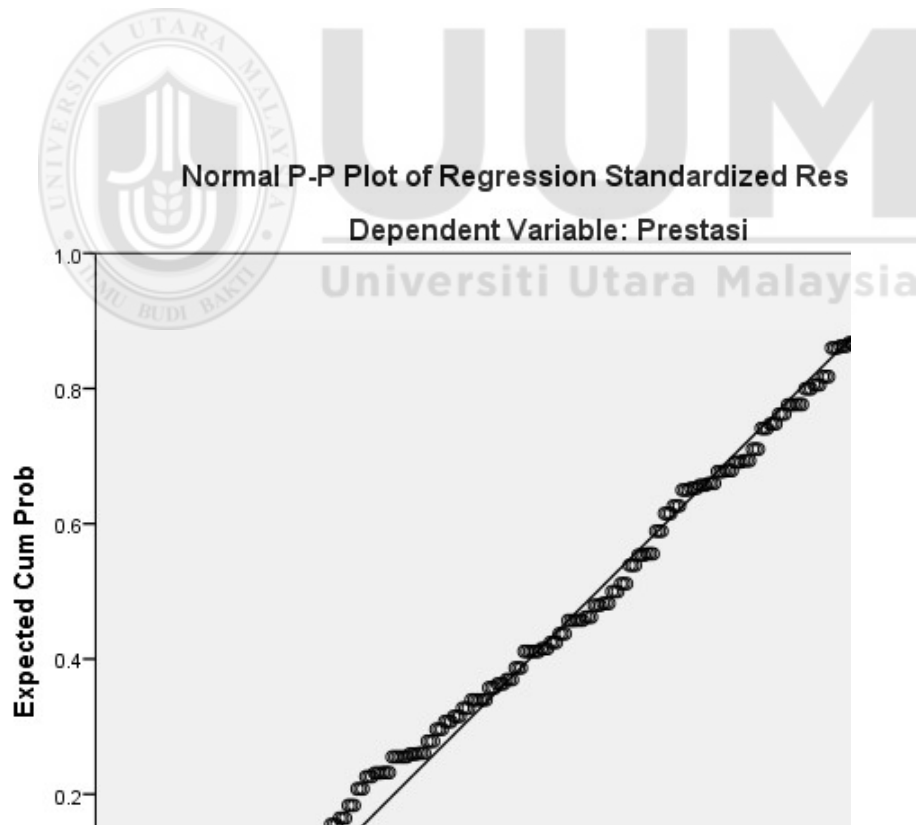
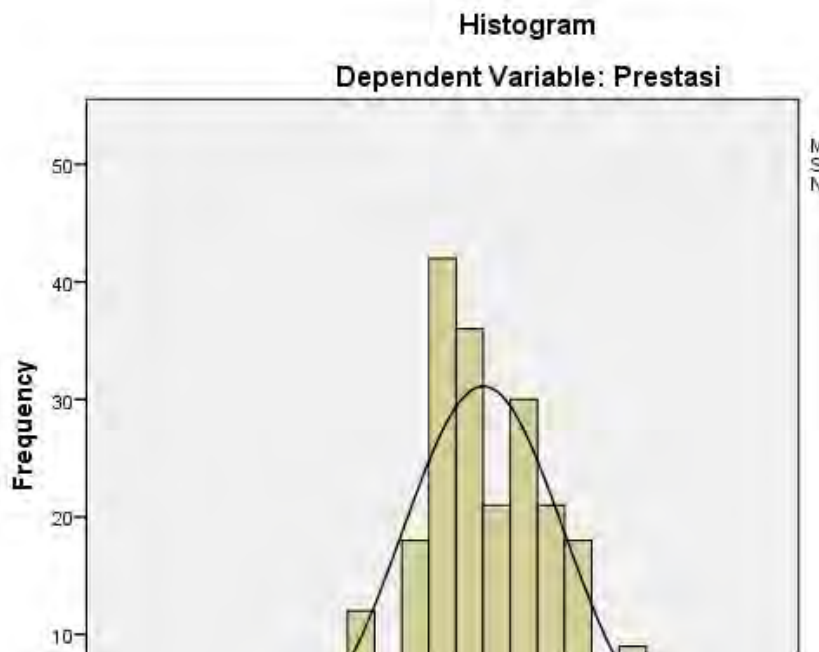
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions							
				(Constant)	Kompetensi peluang	Kompetensi hubungan	Kompetensi konseptual	Kompetensi organisasi	Kompetensi strategik	Kompetensi komitmen	
1	1	6.974	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.010	26.638	.71	.05	.02	.00	.00	.03	.00	.00
	3	.005	36.348	.00	.00	.09	.32	.01	.07	.22	.00
	4	.004	40.507	.12	.75	.00	.08	.04	.01	.11	.00
	5	.003	48.537	.01	.09	.83	.00	.00	.02	.34	.00
	6	.002	55.804	.16	.10	.00	.57	.01	.77	.06	.00
	7	.002	61.035	.00	.01	.06	.03	.94	.11	.27	.00

a. Dependent Variable: Prestasi

Residuals Statistics^a

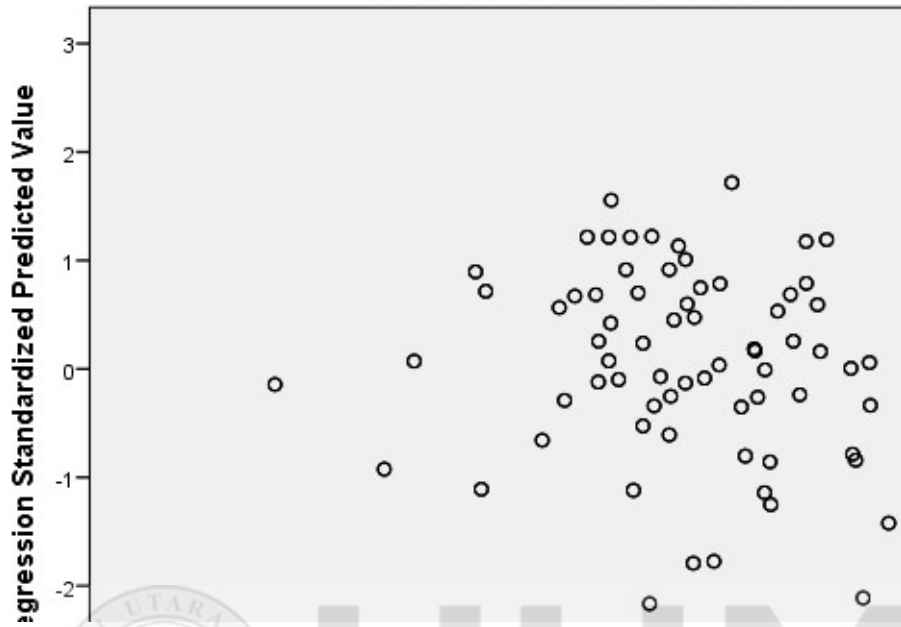
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	4.1528	5.6373	5.0043	.29194	231
Residual	-2.18468	1.77473	.00000	.70512	231
Std. Predicted Value	-2.917	2.168	.000	1.000	231
Std. Residual	-3.058	2.484	.000	.987	231

a. Dependent Variable: Prestasi



Scatterplot

Dependent Variable: Prestasi



UUM
Universiti Utara Malaysia

Lampiran 14
Analisis Regresi Penyederhana Budaya Organisasi Terhadap
Hubungan Antara Kompetensi Keusahawanan Dan Prestasi PKS

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kompetensi komitmen , Kompetensi konseptual , Kompetensi peluang , Kompetensi hubungan, Kompetensi strategik , Kompetensi organisasi		. Enter
2	Budaya Organisasi		. Enter
3	BOxECS, BOxECC, BOxECCo, BOxECCo, BOxECCo, BOxECCo, BOxECCo, BOxECCo, BOxECCo		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Prestasi

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.383 ^a	.146	.123	.71451	
2	.544 ^b	.296	.274	.65036	
3	.572 ^c	.327	.287	.64457	.695

a. Predictors: (Constant), Kompetensi komitmen , Kompetensi konseptual , Kompetensi peluang , Kompetensi hubungan, Kompetensi strategik , Kompetensi organisasi.

b. Predictors: (Constant), Kompetensi komitmen , Kompetensi konseptual , Kompetensi peluang , Kompetensi hubungan, Kompetensi strategik , Kompetensi organisasi , Budaya Organisasi

c. Predictors: (Constant), Kompetensi komitmen , Kompetensi konseptual , Kompetensi peluang , Kompetensi hubungan, Kompetensi strategik , Kompetensi organisasi , Budaya Organisasi, BOxECS, BOxECC, BOxECCo, BOxECCO, BOxECCR, BOxECCOrg

d. Dependent Variable: Prestasi

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.603	6	3.267	6.400	.000 ^a
	Residual	114.356	224	.511		
	Total	133.959	230			
2	Regression	39.638	7	5.663	13.388	.000 ^b
	Residual	94.321	223	.423		
	Total	133.959	230			
3	Regression	43.801	13	3.369	8.110	.000 ^c
	Residual	90.157	217	.415		
	Total	133.959	230			

a. Predictors: (Constant), Kompetensi komitmen , Kompetensi konseptual , Kompetensi peluang , Kompetensi hubungan, Kompetensi strategik , Kompetensi organisasi.

b. Predictors: (Constant), Kompetensi komitmen , Kompetensi konseptual , Kompetensi peluang , Kompetensi hubungan, Kompetensi strategik , Kompetensi organisasi , Budaya Organisasi

c. Predictors: (Constant), Kompetensi komitmen , Kompetensi konseptual , Kompetensi peluang , Kompetensi hubungan, Kompetensi strategik , Kompetensi organisasi , Budaya Organisasi, BOxECS, BOxECC, BOxECCo, BOxECCO, BOxECCR, BOxECCOrg

d. Dependent Variable: Prestasi

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	3.094	.491		6.301	.000		
Kompetensi peluang	.213	.110	.215	1.937	.054	.308	3.242
Kompetensi hubungan	-.036	.125	-.034	-.286	.775	.263	3.809
Kompetensi konseptual	.132	.124	.113	1.067	.287	.339	2.950
Kompetensi organisasi	-.308	.159	-.268	-	.053	.201	4.983
Kompetensi strategik	.344	.140	.338	2.457	.015	.202	4.951
Kompetensi komitmen	-.022	.120	-.020	-.184	.854	.320	3.129
2 (Constant)	1.809	.484		3.734	.000		
Kompetensi peluang	.131	.101	.132	1.294	.197	.304	3.289
Kompetensi hubungan	-.228	.117	-.219	-	.054	.248	4.037
Kompetensi konseptual	-.067	.117	-.057	1.940	.567	.318	3.144
Kompetensi organisasi	-.303	.144	-.263	-	.037	.201	4.983
Kompetensi strategik	.284	.128	.278	2.101	.027	.201	4.975
Kompetensi komitmen	.077	.110	.071	2.220	.027	.314	3.184
Budaya Organisasi	.678	.098	.540	.704	.482	.512	1.953
3 (Constant)	-5.347	4.665		-	.253		
Kompetensi peluang	1.709	.979	1.727	1.146	.082	.003	315.168
Kompetensi hubungan	-.748	1.404	-.720	1.747	.595	.002	588.301
Kompetensi konseptual	.494	1.002	.422	-.533	.623	.004	236.375
Kompetensi organisasi	1.989	1.543	1.728	.493	.199	.002	579.705
Kompetensi strategik	-1.004	1.304	-.984	1.289	.442	.002	527.261
Kompetensi komitmen	-1.343	1.159	-1.225	-	.248	.003	360.268
Budaya Organisasi	2.022	.886	1.613	1.159	.023	.006	160.911
BOxECO	-.287	.180	-2.627	2.283	.112	.001	874.430
BOxECR	.090	.252	.803	1.595	.722	.001	1636.943
BOxECC	-.092	.181	-.773	.356	.613	.001	750.020
BOxECOrg	-.412	.276	-3.446	-.507	.138	.001	1722.936
BOxECS	.221	.229	1.964	1.491	.335	.001	1331.724
BOxECCo	.256	.211	2.151	.967	.226	.001	1013.142

a. Dependent Variable: Prestasi

Excluded Variables^c

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1 Budaya Organisasi	.540 ^a	6.882	.000	.419	.512	1.953	.201
BOxECO	.919 ^a	6.197	.000	.383	.148	6.742	.148
BOxECR	.930 ^a	6.405	.000	.394	.153	6.517	.130
BOxECC	.866 ^a	6.331	.000	.390	.173	5.772	.164
BOxECOrg	.854 ^a	6.254	.000	.386	.175	5.725	.146
BOxECS	.909 ^a	6.128	.000	.380	.149	6.719	.129
BOxECCo	.862 ^a	6.533	.000	.401	.185	5.414	.185
2 BOxECO	-1.953 ^b	-2.513	.013	-.166	.005	195.907	.005
BOxECR	-1.600 ^b	-1.858	.064	-.124	.004	237.565	.004
BOxECC	-1.691 ^b	-2.152	.032	-.143	.005	198.854	.005
BOxECOrg	-1.661 ^b	-2.284	.023	-.152	.006	170.588	.006
BOxECS	-1.182 ^b	-1.916	.057	-.128	.008	121.862	.008
BOxECCo	-1.107 ^b	-1.328	.186	-.089	.005	220.998	.005

a. Predictors in the Model: (Constant), Kompetensi komitmen, Kompetensi konseptual, Kompetensi peluang, Kompetensi hubungan, Kompetensi strategik, Kompetensi organisasi.

b. Predictors in the Model: (Constant), Kompetensi komitmen, Kompetensi konseptual, Kompetensi peluang, Kompetensi hubungan, Kompetensi strategik, Kompetensi organisasi, Budaya Organisasi

c. Dependent Variable: Prestasi



UUM
Universiti Utara Malaysia

Collinearity Diagnostics^a

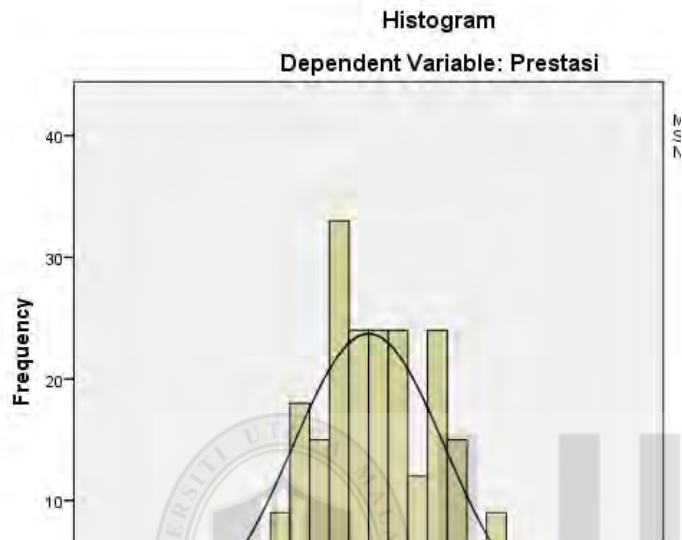
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions													
				(Constant)	Kompetensi peluang	Kompetensi hubungan	Kompetensi konseptual	Kompetensi organisasi	Kompetensi strategik	Kompetensi komitmen	Budaya Organisasi	BOxECO	BOxECR	BOxECC	BOxECOrg	BOxECS	BOxECCo
1	1	6.974	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.010	26.638	.71	.05	.02	.00	.00	.03	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	3	.005	36.348	.00	.00	.09	.32	.01	.07	.22	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	4	.004	40.507	.12	.75	.00	.08	.04	.01	.11	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	5	.003	48.537	.01	.09	.83	.00	.00	.02	.34	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	6	.002	55.804	.16	.10	.00	.57	.01	.77	.06	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	7	.002	61.035	.00	.01	.06	.03	.94	.11	.27	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
2	1	7.968	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.010	27.679	.45	.05	.02	.00	.00	.03	.00	.06	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	3	.007	34.994	.12	.01	.00	.04	.01	.01	.19	.36	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	4	.005	41.348	.00	.13	.11	.34	.01	.09	.00	.17	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	5	.004	44.529	.18	.68	.10	.00	.02	.01	.07	.16	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	6	.003	55.208	.14	.03	.67	.01	.00	.00	.48	.24	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	7	.002	59.738	.10	.10	.01	.57	.00	.76	.03	.01	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	8	.002	65.322	.00	.01	.08	.04	.95	.10	.23	.01	.00	.00	.00	.00	.00	.00
3	1	13.916	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.044	17.807	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	3	.011	35.378	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	4	.008	40.515	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	5	.008	42.431	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	6	.005	51.479	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	7	.004	58.059	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	8	.004	62.437	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	9	9.664E-5	379.458	.26	.01	.00	.00	.00	.04	.00	.27	.00	.00	.00	.00	.04	.00
	10	3.073E-5	672.974	.00	.00	.02	.46	.02	.00	.14	.00	.00	.02	.47	.02	.00	.14
	11	2.076E-5	818.665	.00	.89	.04	.06	.03	.01	.00	.90	.05	.06	.03	.01	.00	.00
	12	1.157E-5	1096.508	.02	.04	.39	.10	.03	.02	.66	.02	.04	.39	.10	.04	.02	.66
	13	8.826E-6	1255.644	.70	.05	.08	.38	.02	.89	.11	.68	.05	.08	.36	.01	.88	.11
	14	7.046E-6	1405.378	.01	.00	.47	.00	.90	.04	.09	.02	.00	.47	.00	.89	.05	.08

a. Dependent Variable: Prestasi

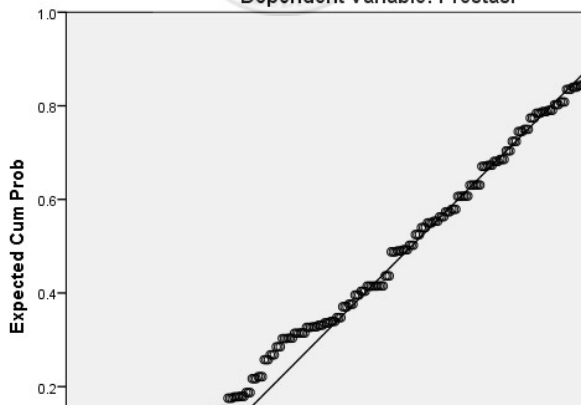
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.3782	5.7722	5.0043	.43639	231
Residual	-1.80714	1.57820	.00000	.62609	231
Std. Predicted Value	-3.726	1.760	.000	1.000	231
Std. Residual	-2.804	2.448	.000	.971	231

a. Dependent Variable: Prestasi



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residuals
Dependent Variable: Prestasi



Ujian budaya organisasi sebagai pengantara.

1) Langkah 1

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kompetensi komitmen , Kompetensi konseptual , Kompetensi peluang , Kompetensi hubungan, Kompetensi strategik , Kompetensi organisasi. ^b		Enter

a. Dependent Variable: Prestasi

b. All requested variables entered.

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	.383 ^a	.146	.123	.71451	.146	6.400	6	224	.000

a. Predictors: (Constant), Kompetensi komitmen, Kompetensi konseptual, Kompetensi peluang,

Kompetensi hubungan, Kompetensi strategik, Kompetensi organisasi.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.603	6	3.267	6.400	.000 ^b
	Residual	114.356	224	.511		
	Total	133.959	230			

a. Dependent Variable: Prestasi

b. Predictors: (Constant), Kompetensi komitmen, Kompetensi konseptual, Kompetensi peluang, Kompetensi hubungan, Kompetensi strategik, Kompetensi organisasi.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	3.094	.491		6.301	.000
	Kompetensi peluang	.213	.110	.215	1.937	.054
	Kompetensi hubungan	-.036	.125	-.034	-.286	.775
	Kompetensi konseptual	.132	.124	.113	1.067	.287
	Kompetensi organisasi.	-.308	.159	-.268	-1.943	.053
	Kompetensi strategik	.344	.140	.338	2.457	.015
	Kompetensi komitmen	-.022	.120	-.020	-.184	.854

a. Dependent Variable: Prestasi

2) Langkah 2

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kompetensi strategik , Kompetensi peluang , Kompetensi organisasi. ^b		Enter

a. Dependent Variable: Budaya Organisasi

b. All requested variables entered.

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	.646 ^a	.418	.410	.46745	.418	54.306	3	227	.000

a. Predictors: (Constant), Kompetensi strategik, Kompetensi peluang, Kompetensi organisasi.

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	35.600	3	11.867	54.306	.000 ^b
Residual	49.603	227	.219		
Total	85.202	230			

a. Dependent Variable: Budaya Organisasi

b. Predictors: (Constant), Kompetensi strategik, Kompetensi peluang, Kompetensi organisasi.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.253	.288		7.813	.000
Kompetensi peluang	.189	.068	.240	2.772	.006
Kompetensi organisasi.	.111	.085	.121	1.302	.194
Kompetensi strategik	.270	.081	.332	3.322	.001

a. Dependent Variable: Budaya Organisasi

3) Langkah 3

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Organisasi ^b		Enter

a. Dependent Variable: Prestasi

b. All requested variables entered.

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	.501 ^a	.251	.247	.66212	.251	76.558	1	229	.000

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.564	1	33.564	76.558	.000 ^b
	Residual	100.395	229	.438		
	Total	133.959	230			

a. Dependent Variable: Prestasi

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.433	.411		3.490	.001
	Budaya Organisasi	.628	.072	.501	8.750	.000

a. Dependent Variable: Prestasi

4) Langkah 4

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kompetensi strategik , Kompetensi peluang ^b		Enter
2	Budaya Organisasi ^b		Enter

a. Dependent Variable: Prestasi

b. All requested variables entered.

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	.347 ^a	.120	.113	.71896	.120	15.578	2	228	.000
2	.502 ^b	.252	.242	.66454	.131	39.873	1	227	.000

a. Predictors: (Constant), Kompetensi strategik, Kompetensi peluang

b. Predictors: (Constant), Kompetensi strategik, Kompetensi peluang, Budaya Organisasi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.104	2	8.052	15.578	.000 ^b
	Residual	117.854	228	.517		
	Total	133.959	230			
2	Regression	33.713	3	11.238	25.447	.000 ^c
	Residual	100.246	227	.442		
	Total	133.959	230			

a. Dependent Variable: Prestasi

b. Predictors: (Constant), Kompetensi strategik, Kompetensi peluang

c. Predictors: (Constant), Kompetensi strategik, Kompetensi peluang, Budaya Organisasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.792	.400		6.980	.000
	Kompetensi peluang	.133	.100	.134	1.323	.187
	Kompetensi strategik	.235	.103	.231	2.276	.024
2	(Constant)	1.359	.434		3.133	.002
	Kompetensi peluang	.005	.095	.005	.051	.959
	Kompetensi strategik	.040	.100	.039	.396	.692
	Budaya Organisasi	.594	.094	.473	6.315	.000

a. Dependent Variable: Prestasi

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	Budaya Organisasi	.473 ^b	6.315	.000	.387	.587

a. Dependent Variable: Prestasi

b. Predictors in the Model: (Constant), Kompetensi strategik, Kompetensi peluang



Lampiran 15

Analisis Regresi Pengantara Keupayaan Dinamik Terhadap Hubungan Antara Kompetensi Keusahawanan Dan Prestasi PKS

1) Langkah 1

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kompetensi komitmen, Kompetensi konseptual, Kompetensi peluang, Kompetensi hubungan, Kompetensi strategik, Kompetensi organisasi ^b		Enter

- a. Dependent Variable: Prestasi
b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.383 ^a	.146	.123	.71451	.733

- a. Predictors: (Constant), Kompetensi komitmen, Kompetensi konseptual, Kompetensi peluang, Kompetensi hubungan, Kompetensi strategik, Kompetensi organisasi
b. Dependent Variable: Prestasi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.603	6	3.267	6.400	.000 ^b
	Residual	114.356	224	.511		
	Total	133.959	230			

- a. Dependent Variable: Prestasi
b. Predictors: (Constant), Kompetensi komitmen, Kompetensi konseptual, Kompetensi peluang, Kompetensi hubungan, Kompetensi strategik, Kompetensi organisasi

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.094	.491		6.301	.000
Komptensi peluang	.213	.110	.215	1.937	.054
Komptensi hubungan	-.036	.125	-.034	-.286	.775
Kompetensi konseptual	.132	.124	.113	1.067	.287
Kompetensi organisasi	-.308	.159	-.268	-1.943	.053
Kompetensi strategik	.344	.140	.338	2.457	.015
Kompetensi komitmen	-.022	.120	-.020	-.184	.854

a. Dependent Variable: Prestasi

2) Langkah 2

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kompetensi strategik, Kompetensi peluang, Kompetensi organisasi ^b		Enter

a. Dependent Variable: Keupayaan dinamik

b. All requested variables entered.

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	4.1528	5.6373	5.0043	.29194	231
Residual	-2.18468	1.77473	.00000	.70512	231
Std. Predicted Value	-2.917	2.168	.000	1.000	231
Std. Residual	-3.058	2.484	.000	.987	231

a. Dependent Variable: Prestasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.651 ^a	.424	.417	.59406	.775

a. Predictors: (Constant), Kompetensi strategik, Kompetensi peluang, Kompetensi organisasi

b. Dependent Variable: Keupayaan dinamik

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	59.002	3	19.667	55.729	.000 ^b
	Residual	80.111	227	.353		
	Total	139.112	230			

a. Dependent Variable: Keupayaan dinamik

b. Predictors: (Constant), Kompetensi strategik, Kompetensi peluang, Kompetensi organisasi

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.231	.366		3.359	.001
1 Kompetensi peluang	.212	.087	.210	2.444	.015
1 Kompetensi organisasi	.166	.108	.141	1.528	.128
1 Kompetensi strategik	.360	.103	.346	3.483	.001

a. Dependent Variable: Keupayaan dinamik

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.9143	6.3938	5.6762	.50649	231
Residual	-1.86070	1.28184	.00000	.59018	231
Std. Predicted Value	-3.479	1.417	.000	1.000	231
Std. Residual	-3.132	2.158	.000	.993	231

a. Dependent Variable: Keupayaan dinamik

3) Langkah 3

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Keupayaan dinamik ^b		Enter

a. Dependent Variable: Prestasi

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.479 ^a	.230	.226	.67124	.663

a. Predictors: (Constant), Keupayaan dinamik

b. Dependent Variable: Prestasi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.779	1	30.779	68.312	.000 ^b
	Residual	103.180	229	.451		
	Total	133.959	230			

a. Dependent Variable: Prestasi

b. Predictors: (Constant), Keupayaan dinamik

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.334	.326		7.160	.000
	Keupayaan dinamik	.470	.057	.479	8.265	.000

a. Dependent Variable: Prestasi

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	4.1218	5.6270	5.0043	.36582	231
Residual	-2.03392	1.65521	.00000	.66978	231
Std. Predicted Value	-2.412	1.702	.000	1.000	231
Std. Residual	-3.030	2.466	.000	.998	231

a. Dependent Variable: Prestasi

4) Langkah 4

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kompetensi strategik, Kompetensi peluang ^b		Enter
2	Keupayaan dinamik ^b		Enter

- a. Dependent Variable: Prestasi
 b. All requested variables entered.

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.347 ^a	.120	.113	.71896	
2	.482 ^b	.232	.222	.67318	.665

- a. Predictors: (Constant), Kompetensi strategik, Kompetensi peluang
 b. Predictors: (Constant), Kompetensi strategik, Kompetensi peluang, Keupayaan dinamik
 c. Dependent Variable: Prestasi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.104	2	8.052	15.578	.000 ^b
	Residual	117.854	228	.517		
	Total	133.959	230			
2	Regression	31.090	3	10.363	22.869	.000 ^c
	Residual	102.869	227	.453		
	Total	133.959	230			

- a. Dependent Variable: Prestasi
 b. Predictors: (Constant), Kompetensi strategik, Kompetensi peluang
 c. Predictors: (Constant), Kompetensi strategik, Kompetensi peluang, Keupayaan dinamik

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2.792	.400		6.980	.000
	Kompetensi peluang	.133	.100	.134	1.323	.187
	Kompetensi strategik	.235	.103	.231	2.276	.024
2	(Constant)	2.159	.390		5.529	.000
	Kompetensi peluang	.025	.096	.025	.257	.797
	Komptensi strategik	.042	.102	.042	.414	.680
	Keupayaan dinamik	.430	.075	.438	5.751	.000

a. Dependent Variable: Prestasi

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Keupayaan dinamik	.438 ^b	5.751	.000	.357	.582

a. Dependent Variable: Prestasi

b. Predictors in the Model: (Constant), Kompetensi strategik, Kompetensi peluang

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	4.0308	5.6405	5.0043	.36766	231
Residual	-2.04179	1.64094	.00000	.66877	231
Std. Predicted Value	-2.648	1.730	.000	1.000	231
Std. Residual	-3.033	2.438	.000	.993	231

a. Dependent Variable: Prestasi