



# Academic Journal

UiTM Johor

Volume 10

2011

ISSN 1675-9141

A Language Learning Journey through Learner Diaries

*Ikram Mahadzir,  
Kamalanathan M. Ramakrishnan  
Normah Ismail*

Relationship between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment among Teachers in Private Primary Schools

*Mazida Ismail  
Muruga Chinniah  
Nani Shuhada Sehat*

Acceptance of Open Source Software Among UiTM Students: A Case Study of Diploma Level Computer Science Students in UiTM Johor

*Yusnita binti Sokman  
Ahmad Kamalulzaman Othman*

Peranan Kompetensi Peluang dan Struktur Organisasi Terhadap Prestasi PKS di Utara Malaysia

*Azizi Hj Halipah  
Syed Mazlan Syed Mat Dom*

Adolescent Instruction in the Esl Context: Situational Realism and Linguistic Realism in Material Selection

*S. Kunaratnam Sita ramam,  
Evelyn Sharminnie Vasuthavan*

Kesilapan Penggunaan Kata Ganti Nama (الضَّمِير) Dan Kata Kerja Kala Kini (الْفِعْلُ الْمُضَارِع) Dalam Pembinaan Ayat Bahasa Arab

*Abd Rahman Jamaan  
Farhana Idris  
Munirah Azrae*

Blogs as a Pedagogical Alternative to Language Teaching and Learning

*Alice Shanthi Kasawi @ Krisnan  
Xavier Thayalan*

Sensitivity on Stock Returns and Volatility: The Case Of Shari'ah-Compliant Securities in Bursa Malaysia

*Roslina Mohamad Shafi*

Bringing The Information To The User Through Library 2.0

*Al Bakri Mohammad  
Siti Nuur-Ila Mat Kama*

An Empirical Analysis of Trading Volume and Return Volatility in Using Garch Model : The Malaysia Case

*Tan Yan Ling  
Tay Bee Hoong*

The Use of Kinship Terms in Language Learning: A Perspective from Language Instructors

*Soo Kum Yoke, Carolyn  
Nor Haniza Hasan  
Derwina Daud*

The Gröbner Package in Maple and Computer Algebra System for Solving Multivariate Polynomial Equations

*Shamsatun Nahar Ahmad*

# **ACADEMIC JOURNAL UiTM JOHOR**

A Publication of  
Universiti Teknologi MARA, Johor

## **Advisor**

Assoc. Prof. Ahmad Nawawi Yaakob  
(Deputy Rector BPJJ, UiTM Johor)

## **Editor-in-Chief**

Ainol Hasanah Bin Jalaluddin  
(UPENA, Johor Coordinator)

## **Panel of Editors**

Prof. Dr. Muhd Kamil Ibrahim - UiTM Johor  
Assoc. Prof. Dr Teh Chee Seng - UTAR Perak  
Assoc. Prof. Che Zuina Ismail - UiTM Johor  
Dr. Hjh Naimah Abdullah - UiTM Malaysia  
Dr. Mohd Bahrain Othman - UiTM Malaysia  
Dr. Ting Su Hie - UNIMAS Sarawak  
Dr. V.G.R Chandran Govindaraju - UiTM Johor  
Dr. Lau Gee Choon - UiTM Johor  
Dr. Ahmad Azman Mohd Anuar - UiTM Johor  
Dr. Noormin Shah – UTM Skudai  
Oswald Timothy Edward - UiTM Johor  
S. Kunaratnam Sita Raman - UiTM Johor  
Kamalanathan Ramakrishnan - UiTM Johor  
Soo Kum Yoke - UiTM Johor

## **Committee of Academic Publication UPENA, UiTM Johor**

### **Advisor**

Ainol Hasanah Bin Jalaluddin

### **Head**

S. Kunaratnam Sita Raman

### **Committee Members**

Roslina Muhamad Shafi  
Kamalanathan Ramakrishnan  
Carolyn Soo Kum Yoke  
Evelyn Sharminnie Vasuthavan  
Derwina Daud

## **Peranan Kompetensi Peluang dan Struktur Organisasi Terhadap Prestasi PKS di Utara Malaysia**

*Dr Azizi Hj Halipah*

*Kolej Pengurusan Perniagaan ( COB ), Universiti Utara Malaysia*

*Syed Mazlan Syed Mat Dom*

*Koordinator EMBA & DBS , UiTM Cawangan Johor  
Kampus Bandaraya Johor Bahru*

### **Pengenalan**

Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) mendapat perhatian yang begitu besar di dalam polisi-polisi pembangunan ekonomi dan sosial sama ada di negara-negara maju ataupun di negara-negara membangun (Smallbone, 2004; Nijhawan dan Dubas, 2007 dan Habaradas, 2008). Ini adalah kerana impak dari PKS terhadap bidang-bidang tersebut adalah sangat besar. Di Malaysia PKS juga memberi impak yang besar terhadap pembangunan ekonomi dan sosial. PKS menjadi penghubung penting di dalam rantaian bekalan perniagaan dan pelengkap kepada syarikat-syarikat multinasional (MNCs), penjana peluang pekerjaan, peningkatan pendapatan golongan berpendapatan rendah dan penambahan tabungan serta simpanan, malah ia juga berpotensi untuk berkembang dan menjadi syarikat global (SME Corp, 2008; Bank Negara, 2006).

Menyedari kepentingan PKS di atas, Kerajaan Malaysia telah melaksanakan berbagai program untuk membantu membangunkan PKS secara agresif. Shukor (2006) melaporkan jentera kerajaan secara komprehensif telah digerakkan dengan berbagai instrumen pelaksanaan. Syarikat-syarikat PKS telah digerakkan dengan modal melebihi daripada RM70 bilion (termasuk pinjaman) dalam tempoh di antara tahun 1970 hingga tahun 1990.

Bagaimanapun Shukor (2006) dan lain-lain penyelidik (Mohd Khairuddin, 2002 dan Rasiah 2002) mendapati prestasi PKS di Malaysia ini masih lagi rendah. Kenapa masalah ini boleh berlaku? Berbagai jawapan telah diberikan oleh ramai penyelidik sama ada di Malaysia mahupun di luar negara terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi sesebuah firma itu. Antaranya ialah pengaruh dari ciri-ciri keusahawanan itu sendiri (Keats & Bracker, 1988; Man, 2001; Man, Lau dan Chan, 2002 dan Man, Lau dan Snape, 2008), sumber dalaman organisasi, antaranya ialah

kewangan, fizikal, manusia, struktur organisasi, budaya dan teknologi (Hofer dan Schendel, 1978; Covin dan Slevin, 1989; Kirca, Jayachandran dan Bearden, 2005) dan juga berpunca dari persekitaran luar (Bstieler, 2005; Jansen, Bosch dan Volberda, 2006; Mason, 2007 dan Akgun, Keskin dan Byrne, 2008).

### **Pernyataan Masalah**

Isu yang ketara yang wujud dalam kalangan PKS yang sering kali dibincangkan ialah kelemahan mereka mencari peluang-peluang perniagaan. “Kaji selidik PKS oleh Bank Negara Malaysia terhadap status dan prestasi PKS” (Bank Negara Malaysia, 2006) mendapati bahawa usahawan PKS mempunyai kelemahan dalam bentuk i) mencipta nilai tambah dan pengeluaran, ii) produktiviti dan pengeluaran sektor PKS, iii) tahap kapasiti dan keupayaan mengeksport yang kecil, iv) pelaburan yang amat kecil di dalam kerja-kerja penyelidikan dan pembangunan dan vi) kelemahan jangkauan pemasaran.

Selain dari faktor di atas, terdapat juga beberapa pendapat lain yang turut menyatakan bahawa struktur organisasi juga turut mempengaruhi prestasi PKS. Nickell (1996) dan Nickell et al., (1997) berpendapat prestasi firma turut ditentukan juga oleh kecekapan mereka mengurus dan menukarkan input-input (seperti modal dan tenaga kerja) menjadi produk dan perkhidmatan dengan cara yang lebih berkesan. Menurut Heskell (1999) tenaga kerja adalah sangat penting untuk semua firma-firma kecil, yang mana secara definisinya struktur organisasi adalah sangat relevan terhadap prestasi firma kecil.

Dari perbincangan-perbincangan di atas, masalah-masalah berikut telah diteliti, diketengahkan dan seterusnya dihuraikan: (i) adakah wujud perhubungan yang signifikan di antara kompetensi peluang dengan prestasi PKS (ii) adakah wujud perhubungan yang signifikan di antara struktur organisasi dengan prestasi PKS dan (iii) adakah struktur organisasi menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi peluang dengan prestasi PKS.

### **Signifikan Kajian**

Kesemua kajian-kajian sebelum ini yang dilakukan oleh Man (2001); Man, Lau dan Chan (2002); Man, Lau dan Snape (2008); Nathaka (2007) dan Priyanto (2005) menunjukkan bahawa kompetensi peluang mempunyai peranan yang signifikan terhadap prestasi PKS di dalam sektor-sektor tertentu di Negara-negara seperti Hong Kong, Thailand dan Indonesia. Kajian semasa ini pula ingin melihat tentang sejauh manakah peranan kompetensi peluang di dalam konteks PKS di Malaysia.

Untuk mencapai satu keputusan yang lebih holistik dan bermakna maka kajian ini juga telah mengaitkan pemboleh ubah struktur organisasi sebagai faktor penyederhana yang dijangka turut mempengaruhi prestasi PKS. Peranan pemboleh ubah struktur organisasi ke atas prestasi PKS sama ada secara langsung ataupun secara tidak langsung sehingga kini masih lagi diperdebatkan. Ini adalah kerana peranan pemboleh ubah ini masih belum jelas dan konsisten. Penulis-penulis seperti Dalton et al., (1980), Miller (1988) dan Lin dan Germain (2003) melihat bahawa pemusatan organisasi mempunyai perkaitan yang negatif terhadap prestasi pada satu masa dan pada masa yang lain pula mempunyai perkaitan yang positif. Lin dan Germain (2003) mendapati bahawa i) kawalan rasmi adalah berkait secara positif dengan pertumbuhan prestasi, ii) pemberian kuasa (organik) berkaitan secara negatif dengan pertumbuhan prestasi dan iii) pertumbuhan prestasi relatif kepada industri adalah positif apabila wujud interaksi di antara kawalan rasmi dan pembahagian kuasa. Menurut Lin dan Germain (2003) literatur berpendapat "*western-generated theories*" mungkin tidak sepenuhnya dapat diaplikasikan dalam masyarakat yang amat berbeza tradisi sosio-budaya seperti apa yang wujud di Negeri China.

Meijaard, Brand dan Mosselman (2005) pula mendapati bahawa dalam beberapa dekad yang lalu perhatian terhadap topik ini adalah agak terhad secara relatif. Banyak kajian-kajian bersetuju bahawa saiz organisasi adalah satu dari pemboleh ubah yang sangat berkait dengan struktur organisasi. Namun begitu kajian-kajian yang memberi fokus secara khusus atau melibatkan firma-firma kecil adalah kurang (Chaston, 1997; Chi, 2006 dan Wong, 2007).

### **Kompetensi Keusahawanan**

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

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

## Kompetensi Peluang

Peluang dilihat oleh beberapa orang penulis sebagai situasi-situasi di mana sesuatu barangan, perkhidmatan, bahan-bahan mentah dan kaedah-kaedah pengurusan baru boleh diperkenalkan dan dijual dengan lebih tinggi dari kos pengeluaran mereka (Casson, 1982). Menurut Christensen, Madsen dan Peterson (1989) mengenal pasti peluang boleh didefinisikan sebagai melihat terhadap sesuatu yang berpotensi yang boleh memberi keuntungan menerusi (a) pembentukan sesebuah perniagaan baru atau (b) penambahbaikan yang signifikan terhadap sesebuah perniagaan yang sedia ada. Usahawan-usahawan mengenalpasti peluang-peluang menerusi pemeriksaan stimuli luaran dan secara kognitif membina sesuatu yang bermakna di dalam sesuatu pasaran (Townsend dan Harkins, 2005).

Holt (2008) melihat kejayaan keusahawanan dilihat sangat berkait rapat dengan keupayaan para usahawan untuk mengintegrasikan pengetahuan mereka terhadap keadaan-keadaan ekonomi yang berubah (perubahan demografi, fesyen, kesediaan pekerja-pekerja mahir, kos modal dan sebagainya) dan terhadap peluang-peluang (menenal pasti dan menerokai idea-idea terbaru) yang seringkali wujud menerusi pembentukan sesebuah perniagaan (Shane dan Venkataraman, 2000).

Banyak kajian-kajian menunjukkan tentang pentingnya aktiviti mencari peluang dengan cara yang aktif di dalam keadaan persekitaran yang sengit bersaing pada masa ini. Shane (2003) berpendapat usaha mencari peluang, mengakses dan meraih maklumat adalah satu tugas yang penting (Gaglio dan Katz, 2001). Begitu juga kajian-kajian yang lain telah menunjukkan bahawa peka dan bertindak dengan pantas (*alertness*) telah diterjemahkan oleh Kaish dan Gilad (1991) sebagai;

*“a unique preparedness to recognize opportunities when they exist...”*

Seperti yang disebut oleh Shane (2003) peka dan bertindak dengan pantas adalah sangat bergantung kepada keupayaan kognitif individu-individu – keupayaan-keupayaan seperti kepintaran yang tinggi dan kreativiti. Keupayaan-keupayaan ini membantu orang-orang tertentu mengenal pasti secara spesifik kaedah-kaedah penyelesaian terbaru di dalam pasaran dan kehendak-kehendak pengguna yang bergantung kepada maklumat sedia ada serta untuk menggambarkan produk-produk dan perkhidmatan-perkhidmatan baru yang pada masa tersebut belum wujud lagi (Hills et al., 2002). Justeru itu, ia memainkan peranan utama di dalam mengenal pasti peluang-peluang perniagaan baru.

Man (2001) melihat pemilik atau pengurus sesebuah firma PKS yang berkemampuan peluang boleh menggunakan pengetahuan, kemahiran dan keupayaan mereka (kompetensi) untuk mengenalpasti barangan dan perkhidmatan yang diperlukan oleh

pengguna, melihat kehendak pengguna yang masih belum dipenuhi, bijak dan aktif mencari produk atau perkhidmatan yang dapat memberikan faedah sebenar kepada para pengguna, merebut peluang perniagaan yang berkualiti tinggi dan menilai kelebihan dan kekurangan peluang-peluang perniagaan yang berpotensi (Man, 2001).

## **Usahawan**

Tugas seseorang usahawan yang berjaya ialah mereka yang berupaya mengadunkan semua sumber-sumber yang ada di dalam persekitaran mereka dengan cara mencari, meraih dan menukarkan peluang-peluang tersebut menjadi sebuah perniagaan yang berjaya (Gnyawali dan Fogel, 1994). Begitu juga dengan pandangan Shane dan Venkantaraman (2000) yang melihat definisi usahawan sebagai:

*Entrepreneurship is an activity that involves discovery, evaluation, and exploitation of opportunities to introduce new goods and services, ways of organizing, markets, process, and raw materials through organizing efforts that previously have not existed.*

## **Struktur organisasi**

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

*“The structure of an organization can be defined simply as the sum total of the ways in which [labour is divided] into distinct task and then its [coordination] is achieved among this tasks”.*

Penulis-penulis seperti Cardinal (2001), Lin dan Germain (2003) dan Tsai (2002) telah menggolongkan ciri-ciri struktur ini kepada dua bentuk organisasi iaitu pemusatan dan pemformalan, dan pembentukan perhubungan-perhubungan sosial tidak formal. Secara umumnya, ciri-ciri kedua-dua struktur yang dibincangkan ini menggambarkan sama ada aktiviti-aktiviti sesebuah organisasi itu diuruskan dalam bentuk birokratik atau pun dalam bentuk organik (Pugh, Hickson, Hinings dan Tuner, 1968; Aiken dan Hage, 1968; Ruekert, Walker dan Roering, 1985).

## **Teori Penyokong**

Teori Kontingensi melihat bahawa tidak ada satu pun kaedah yang terbaik untuk menguruskan sesebuah firma, untuk memimpin sesebuah syarikat ataupun untuk membuat sesuatu keputusan. 'Sebaliknya semua keputusan-keputusan amat bergantung kepada situasi dalaman dan juga luaran. Beberapa pendekatan kontingensi telah dibangunkan secara serentak pada lewat 1960an (Joan, 1958 dan Lawrence, 1969). Teori *resource-based* pula digunakan untuk menerangkan tentang (i) sumber-sumber, atau stok-stok yang tersedia yang dimiliki atau dikawal oleh firma-firma (Amit dan Shoemaker, 1993), dan (ii) keupayaan-keupayaan, atau kebolehan-kebolehan firma untuk mengerahkan sumber (Amit and Schoemaker, 1993). Kedua-dua sumber ini disebarikan secara heterogenis dalam kalangan firma-firma dan mobilitinya adalah sangat tidak sempurna.

## **Prestasi Perniagaan**

Di dalam konteks PKS, prestasi boleh dirujuk sebagai keberkesanan sesebuah enterprais di dalam usaha untuk mencapai objektif-objektif yang dirancang oleh mereka (Maidique dan Zirger, 1985).

Untuk menemui hasil yang lebih bermakna penyelidik telah merangkumkan kajian-kajian di peringkat individu, organisasi dan persekitaran lantas cuba melihat impaknya terhadap prestasi PKS. Ini adalah selaras dengan pandangan Chandler dan Hanks (1994a) bahawa kajian tentang prestasi memerlukan penyelidikan dan pembangunan teori di dalam tiga peringkat analisis iaitu di peringkat individu, organisasi dan persekitaran. Kajian ini juga adalah selaras dengan pandangan Schein (1978) bahawa prestasi pemilik perniagaan diukur menerusi prestasi organisasi, yang dipengaruhi seterusnya oleh persekitaran di mana organisasi tersebut wujud (Covin dan Slevin, 1989; 1999).

Dimensi prestasi yang digunakan di dalam kajian ini ialah dalam bentuk jualan dan keuntungan. Kaedah ini juga telah digunakan oleh Man (2001) untuk mengukur pengaruh kompetensi keusahawanan ke atas prestasi PKS.

## **Hubungan Kompetensi Peluang dan Prestasi PKS**

Tidak seperti perniagaan-perniagaan bersaiz besar di mana prestasi mereka mungkin bergantung kepada pasukan tertinggi yang mempunyai kepakaran atau oleh para pengurus yang berkemahiran (Narayanan, Douglas, Guemsey dan Charnes, 2002), prestasi perniagaan PKS seringkali bergantung kepada kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh pemiliknya (Pierce dan Delbecq 1977). Di antara kelebihan tersebut ialah kompetensi keusahawanan dalam bentuk mencari peluang



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

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

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

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

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

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

Karikomi (1998) mengakui bahawa rantaian dengan pelanggan tempatan tidak banyak membantu membangunkan perniagaan kerana permintaan yang bersaiz kecil, keperluan penekanan terhadap kualiti yang kurang dan sebagainya. Perkara ini disokong oleh kenyataan dari Moha Asri (1999b) apabila beliau mendapati sebahagian besar daripada barangan yang dihasilkan oleh PKS mempunyai mutu yang rendah. Antara sebab-sebab kenapa perkara ini berlaku termasuklah kerana kualiti bahan mentah yang rendah, mesin dan teknologi rendah, tiada sistem kawalan mutu, tahap kemahiran dan kepakaran pekerja yang rendah, rekabentuk barangan yang tidak menarik dan keupayaan meningkatkan mutu keluaran yang terbatas. Masalah pemasaran yang lain ialah kurangnya keyakinan pelanggan, masalah pengangkutan dan penghantaran, stok, dan tempat penyimpanan (Moha Asri, 1999b). Begitu juga dengan penemuan-penemuan dari kajian yang dibuat oleh Mohd Khairuddin (2002) terhadap 100 buah firma PKS dari 19 kumpulan industri-industri pembuatan yang berbeza di Utara Semenanjung Malaysia. Kajian beliau mendedahkan bahawa di antara kelemahan di dalam bidang pengurusan yang masih ketara boleh dilihat ialah dari perspektif keupayaan mencari peluang. Perkara ini

timbul apabila para pengurus dan pemilik PKS di dalam kajian tersebut didapati gagal mempelbagaikan produk, lemah di dalam mengembangkan pasaran, gagal membuat promosi dan membanyakkan saluran pengedaran. Mereka juga dilihat gagal membuat produk-produk yang berbeza, gagal mengembangkan produk, membuat promosi dan saluran' pengedaran, gagal menghadapi persaingan yang terlalu sengit dari segi harga dan produk. Di peringkat antarabangsa pula, masalah tersebut ditambah lagi apabila produk mereka sangat mudah ditiru.

*H1: Kompetensi peluang mempunyai perhubungan yang signifikan dengan prestasi PKS*

### **Struktur organisasi dan prestasi PKS**

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

Beberapa orang penyelidik berpendapat struktur organisasi organik "adalah amat sesuai sekali untuk sesebuah firma yang berhadapan dengan persekitaran yang bergolak" (Jennings dan Lumpkin, 1992; Covin dan Slevin, 1989 dan Burns dan Stalker, 1961). Struktur organik dilihat memiliki sifat-sifat seperti lebih fleksibel, tidak formal dan tidak berpusat, manakala struktur-struktur mekanistik kebiasaannya dilihat sebagai lebih ketat, formal, berpusat dan birokratik. Penulis-penulis di atas bersetuju bahawa firma-firma kecil yang mempunyai struktur organisasi yang mudah telah dapat menyesuaikan diri mereka dengan persekitaran dan didapati terus mampu berkembang dari segi jumlah jualan dan pengambilan tenaga kerja (Jennings dan Lumpkin, 1992).

Cvin dan Slevin (1989) semasa memeriksa tentang perhubungan di antara struktur organisasi dan prestasi firma-firma kecil telah mendapati bahawa firma-firma kecil dengan struktur organik biasanya mencapai kejayaan di dalam persekitaran yang

lebih terancam dan firma-firma kecil di dalam struktur mekanistik biasanya mencapai kejayaan di dalam persekitaran yang lebih makmur. Selanjutnya kajian yang dibuat oleh Merz dan Sauber (1995) pula telah menyokong hipotesis iaitu firma-firma kecil terus berkembang dari segi jumlah jualan dan bilangan tenaga kerja apabila mereka mampu menyesuaikan struktur organisasi mereka dengan persekitaran yang mereka hadapi.

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

*H2: Struktur organisasi mempunyai perhubungan signifikan dengan prestasi PKS*

### **Struktur organisasi sebagai penyederhana perhubungan di antara kompetensi peluang dan prestasi PKS**

Usahawan-usahawan tidak bersendirian semasa menjalankan aktiviti perniagaan mereka. Terdapat beberapa perbincangan yang menunjukkan bahawa faktor-faktor struktur organisasi telah mempengaruhi perhubungan di antara beberapa pemboleh ubah bebas ke atas prestasi sesebuah firma (Burn dan Stalker, 1961; Chandler, 1962; Mintzberg, 1979; Miller, 1986; Lawrence dan Lorch, 1997; Lin dan Germain, 2003 dan Chi, 2006)

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

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

Mengimbas kembali tentang berbagai sebab dan akibat berkaitan dengan keusahawanan, Covin dan Slevin (1989) telah membuktikan bahawa struktur organisasi adalah sebagai satu penyebab yang kritikal yang mempengaruhi keusahawanan. Penulis-penulis ini membuktikan bahawa dalam usaha untuk meningkatkan keupayaan bertindak balas dengan cepat terhadap perubahan-perubahan yang berlaku di dalam persekitaran yang dinamik, organisasi-organisasi yang bersifat organik seringkali memberi kuasa yang lebih kepada pihak pengurusan bawahan untuk membuat keputusan, mengamalkan tahap lapisan-lapisan struktur yang minimum dan menerapkan saluran-saluran komunikasi yang lebih bebas. Sifat-sifat ini boleh mewujudkan suasana yang lebih fleksibel dan proses membuat keputusan yang lebih pantas. Kelonggaran ini seterusnya akan memberi impak yang lebih positif terhadap prestasi contohnya di dalam bentuk kebebasan untuk membangunkan produk-produk baru, menubuhkan pasukan jurujual dan melatih kakitangan pemasaran supaya lebih berkompentensi (Foley, 1987).

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

Pendekatan pengurusan yang berpusat juga biasanya menghalang penyelesaian-penyelesaian secara imaginatif dalam bentuk mencari kaedah-kaedah pengeluaran, pasaran atau strategi yang baru. Masalah-masalah ini timbul disebabkan pembuatan

keputusan berpusat seringkali diterjemahkan ke dalam proses-proses yang menghalang kewujudan persekitaran yang kreatif (Barlett dan Ghoshal, 1997). Sykes dan Block (1989) pula telah mengenal pasti amalan-amalan biasa pengurusan yang telah menyebabkan aktiviti atau perilaku keusahawanan tidak berfungsi. Mereka berpendapat penguatkuasaan prosedur-prosedur operasi yang seragam untuk mengelakkan berlakunya kesilapan telah menghalang bentuk penyelesaian-penyelesaian secara inovatif.

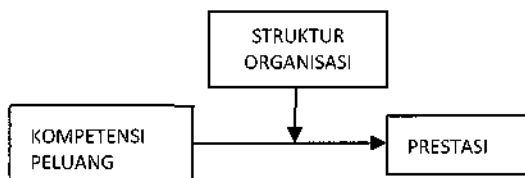
*H3: Struktur organisasi menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi peluang dan prestasi PKS.*

### Model Kajian

Berdasarkan kepada perbincangan di atas juga, model kajian yang lengkap adalah seperti dalam rajah 1

#### Rajah 1

Kerangka Model Kajian



### Kaedah Penyelidikan

Tempat kajian ini ialah di Negeri Kedah dan Perlis, yang terletak di utara Semenanjung Malaysia. Reka bentuk yang digunakan ialah secara kaedah tinjauan. Teknik pengumpulan data adalah secara pengisian borang soal selidik oleh responden yang diedarkan dan dikutip kembali menerusi kaedah penghantaran melalui pos. Pengurus atau pemilik PKS sahaja yang dipilih kerana persepsi mereka terhadap firma mereka adalah lebih tepat dan lebih bersesuaian dengan objektif.

Firma-firma PKS yang ada di Negeri Kedah dan Perlis diperolehi daripada Perbadanan Pembangunan Perusahaan Kecil dan Sederhana (SMIDEC) Wilayah Utara serta lain-lain agensi yang berkaitan dengan pembangunan PKS di Malaysia. Sebanyak 1,450 senarai firma-firma telah dapat dikumpulkan. Dari pemeriksaan tersebut hanya sejumlah 1102 buah PKS sahaja yang layak disenaraikan sebagai populasi yang boleh digunakan di dalam kajian ini.

Kaedah persampelan rawak berlapis mudah dan persampelan sistematik (Sekaran, 2000) telah digunakan untuk memilih sampel dari populasi kajian. Sebanyak 551 sampel telah dapat diperolehi. Saiz sebanyak 551 ini adalah melebihi dari saiz yang ditetapkan dalam jadual Krejcie dan Morgan (Sekaran, 2000), iaitu sebanyak 375. Saiz tersebut juga menepati cadangan petua kasar (*rule of thumb*) Roscoe (Sekaran, 2000) yang menetapkan ciri-ciri berikut bagi menentukan saiz sampel.

## **Instrumen**

Prestasi PKS menggunakan versi yang diubahsuai dari instrumen yang telah dibangunkan oleh Gupta dan Govindarajan (1984). Pengukuran kompetensi peluang pula telah menggunakan instrumen yang diubahsuai dari instrumen yang dibina oleh Man (2001). Pengukuran struktur organisasi pula dihadkan kepada skala tujuh perkara yang mengukur kedudukan tahap pembahagian kuasa – iaitu sejauh manakah sesebuah organisasi terstruktur dalam keadaan organik lawan keadaan mekanistik. Skala ini telah dibangunkan oleh Khandawala (1976/77). Manakala identiti responden dan maklumat syarikat diadaptasi daripada soal selidik dari kajian oleh Man (2001).

## **Analisis Data**

Penganalisan data untuk kajian ini telah menggunakan perisian Pakej Statistik untuk Sains Sosial (SPSS) versi 17.0.

Menerusi ujian *z scores* penyelidik telah menemui sebanyak 9 buah soal selidik yang mempunyai nilai *outliers*. Penyelidik telah menggugurkan soal selidik ini dari kajian ini selaras dengan cadangan oleh Meyers et al., (2006).

Ujian “*non-response bias*” (Armstrong dan Overton, 1977) menunjukkan bahawa tidak ada perbezaan yang signifikan di antara min kumpulan-kumpulan pemboleh ubah-pemboleh ubah ini.

Di dalam kajian ini semua nilai *VIF* untuk semua pemboleh ubah adalah tidak melebihi 10 dan semua nilai *tolerance* adalah melebihi .01 .

Keseluruhan pemboleh ubah yang digunakan telah menunjukkan nilai alpha yang memuaskan iaitu dari 0.609 hingga 0.896 .

Selain kesahan muka dan kandungan, penyelidik telah menggunakan ukuran *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) untuk mengukur kecukupan persampelan (*measure of sampling adequacy*). Di dalam kajian ini tidak ada mana-mana perkara yang telah digugurkan.

Ujian statistik Kolmogorov-Smirnow telah digunakan untuk menentukan kenormalan data. Menurut Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham (2006) dan Imam Ghozali (2009) ujian korelasi dan regresi hanya boleh dijalankan apabila data-data yang dikutip adalah tersebar secara normal dan linear di antara pemboleh ubah.

Jadual 1 pula menunjukkan bahawa semua perhubungan di antara pemboleh ubah kajian adalah di dalam keadaan linear. Ini dilakukan menerusi ujian ANOVA.

### Jadual 1

Keputusan ujian lineariti untuk semua pemboleh ubah

Hubungan antara Pemboleh ubah	F	Sig.
Prestasi Organisasi * Struktur Organisasi	59.881	.000
Prestasi Organisasi * Persekitaran Organisasi	68.848	.000
Prestasi Organisasi * Kompetensi Kemahiran	19.451	.000
Prestasi Organisasi * Kompetensi Khusus	24.776	.000

### Keputusan Kajian

Hasil dari analisis regresi yang telah dilakukan menunjukkan bahawa kompetensi peluang mempunyai perhubungan yang signifikan positif dengan prestasi PKS, di mana nilai signifikannya ialah 0.000. Sebanyak 7.8 peratus fenomena prestasi PKS diterangkan oleh pemboleh ubah kompetensi peluang yang ditunjukkan menerusi  $R^2$  sebanyak 0.078. Sehubungan dengan itu hipotesis pertama telah disokong. Bentuk dan tahap perhubungan ini boleh dilihat seperti di dalam jadual 2

**Jadual 2**  
Hubungkait Kompetensi Peluang Prestasi PKS

P U bersandar	PU bebas	$R^2$	$R^2$ (adj)	F (Stat)	Sig F	$\beta$	t
KOM (constant)		.078	.073	15.937	.000		
Peluang				.279	3.992		



Hasil dari analisis regresi yang telah dilakukan untuk hipotesis kedua menunjukkan bahawa struktur organisasi mempunyai perhubungan yang signifikan positif dengan prestasi PKS, iaitu pada tahap signifikan = 0.000. Walau bagaimanapun, hanya sebanyak 25.3 peratus sahaja fenomena prestasi PKS telah diterangkan oleh pemboleh ubah struktur organisasi di dalam kajian ini. Jumlah ini telah ditunjukkan menerusi nilai  $R^2 = 0.253$ . Sehubungan dengan itu hipotesis kedua telah disokong. Bentuk dan tahap perhubungan ini boleh dilihat seperti di dalam jadual 3

**Jadual 3**  
Hubung kait Struktur Organisasi dan Prestasi PKS

P U (adj)	PU (Stat)	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	F	Sig F	β	t bersandar bebas
STRUKTUR	(constant)	.253	.249	63.927	.000		
				.503	7.995		

Untuk menguji hipotesis ketiga iaitu tentang kewujudan pengaruh faktor penyederhana struktur organisasi terhadap perhubungan di antara kompetensi peluang dengan prestasi PKS, penyelidik menggunakan analisis regresi hieraki. Sungguhpun teknik ini telah mendapat kritikan daripada beberapa penulis kerana kekurangan keupayaan untuk mengesan pengaruh penyederhana (Darrow & Kahl; Morris, Sherman & Mansfield, 1986), regresi hieraki atau analisis regresi *moderator* telah pun disyorkan oleh ramai penulis sebagai teknik yang sesuai dan biasa di dalam mengenal pasti pengaruh penyederhana. (Anderson, 1986; Baron & Kenny, 1986; Evans, 1991; Frazier et al., 2004). Justeru itu Russ dan McNeilly (1995) telah mencadangkan tahap signifikan yang agak longgar sehingga kepada 25 peratus ( $p < .25$ ) untuk menyelesaikan masalah kekurangan keupayaan di dalam mengesan pengaruh penyederhana. Di dalam kajian ini, tiga tahap signifikan (1 peratus, 5 peratus dan 10 peratus) telah digunakan untuk mengesan pengaruh penyederhana struktur organisasi terhadap perhubungan di antara kompetensi peluang dan prestasi PKS.

Jadual 4 menerangkan keputusan dari analisis ini yang menunjukkan bahawa wujudnya pengaruh penyederhana struktur organisasi terhadap perhubungan di antara kompetensi peluang dan prestasi PKS dalam bentuk yang signifikan dan positif. Kedudukan ini dapat dilihat melalui perubahan nilai F dari langkah pertama

kepada langkah kedua dalam bentuk yang signifikan pada tahap 1 peratus, begitu juga dengan perubahan nilai F dari langkah kedua hingga ke langkah ketiga juga adalah signifikan, tetapi pada tahap 5 peratus.

Selepas memeriksa koefisien beta untuk terma-terma interaksi, adalah didapati bahawa wujud interaksi yang signifikan di antara struktur organisasi dan kompetensi khusus pada tahap signifikan lima peratus. Begitu juga dari jadual ini terdapat perubahan nilai di dalam  $R^2$  dari langkah pertama kepada langkah kedua sebanyak 0.186 dan dari langkah kedua kepada langkah ketiga sebanyak 0.011.

**Jadual 4**

Perhubungan Antara Struktur Organisasi, Kompetensi Peluang dan Prestasi PKS

Pemboleh ubah	Langkah 1	Langkah 2	Langkah 3
	Standardised Beta		
Kompetensi Peluang	0.344***	.234***	-.339
Struktur Organisasi		.445***	-.873
Kompetensi Peluang x Struktur Organisasi			1.565**
$R^2$	0.118	0.304	0.316
Perubahan $R^2$	0.118	0.186	0.011
Perubahan F	25.302	50.340	3.099
Perubahan Sig. F	0.000	0.000	0.080
***: signifikan pada 0.01    **:signifikan pada 0.05    *:signifikan pada 0.1			

### Penemuan Kajian

Keputusan objektif pertama dari kajian ini adalah hampir sama dengan keputusan-keputusan hasil dari penyelidikan-penyelidikan oleh Kirzner (1979), Thompson, Stuart dan Lindsay (1996), Gaudet et al., (2003). Zou dan Gao (2007) dan Goll, Johnson dan Rasheed (2007)

Man (2001) dan Man et al., (2008) secara lebih terperinci menunjukkan bahawa kompetensi peluang mempunyai perkaitan yang signifikan positif terhadap skop kompetitif iaitu dari segi apa yang ditawarkan oleh persekitaran dalam bentuk peluang untuk berinovasi, jangkaan pertumbuhan industri, kepentingan produk baru dan kepelbagaian pasaran.

Keputusan objektif kedua kajian ini menunjukkan struktur mekanistik atau formal mempunyai hubungan yang signifikan positif terhadap prestasi PKS.

Penemuan dari kajian ini adalah selaras dengan pandangan oleh Mintzberg (1979), Hall (1991), Martin dan Parker (1997), Lane, Cannella dan Lubatkin (1998), Cuervo dan Villalonga (2000), dan Lin dan Germain (2003). Mintzberg (1979) dan Hall (1991) melihat bahawa struktur berpusat mampu mewujudkan piawaian atau keseragaman sebagai panduan untuk menjalankan sesuatu tugas, kesatuan pendapat atau idea dan kawalan yang efektif. Begitu juga dengan penemuan oleh Lane, Cannella dan Lubatkin (1998) yang mendapati bahawa apabila struktur pemilikan begitu berpusat, para pemilik mungkin lebih berupaya memantau dan mengawal aktiviti-aktiviti pengurusan dengan mudah, seterusnya memudahkan pula para pengurus untuk melaksanakan strategi-strategi yang akan memaksimumkan nilai pemegang saham.

Begitu juga dengan kajian oleh Lin dan Germain (2003) yang telah menguji penggunaan teori kontingensi di dalam suasana "non-western" dalam industri enterprais milik kerajaan (SOEs) di Republik Rakyat China mendapati bahawa kawalan rasmi adalah berkait secara positif dengan pertumbuhan prestasi, pemberian kuasa (organik) berkaitan secara negatif dengan pertumbuhan prestasi.

Penemuan dari kajian ini juga adalah selaras dengan penemuan oleh Brouters, Gelderman dan Arens (2007) yang menunjukkan bahawa pemilikan syarikat-syarikat kerajaan (SOEs) yang besar di Romania dalam bentuk struktur mekanistik telah meningkatkan pencapaian prestasi yang tinggi dari segi kewangan.

Keputusan objektif ketiga menunjukkan bahawa struktur organisasi yang berbentuk mekanistik telah menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi khusus dan prestasi PKS dalam bentuk yang positif.

Penemuan ini adalah selaras dengan pandangan Zollo dan Winter (2002) bahawa struktur mekanistik telah memudahkan cadangan-cadangan dibentuk untuk memperbaiki rutin-rutin yang sedia ada. Menerusi pemformalan dan pengkodan unit-unit amalan terbaik akan menjadikan mereka lebih efisien untuk mengeksploitasi dan mempercepatkan pelaksanaan sesuatu peluang. Justeru itu pemformalan (mekanistik) akan meningkatkan inovasi eksploitasi dalam bentuk penambahbaikan produk-produk, perkhidmatan dan proses-proses operasi semasa.

Penemuan dari kajian ini juga adalah selaras dengan penemuan oleh Brouters, Gelderman dan Arens (2007) yang menunjukkan bahawa pemilikan syarikat-syarikat kerajaan (SOEs) yang besar di Romania dalam bentuk struktur mekanistik telah

meningkatkan pencapaian prestasi yang tinggi dari segi kewangan. Brouthers et al., (2007) pula melihat bahawa struktur organisasi yang bersifat organik lebih mempengaruhi prestasi sesebuah organisasi dalam bentuk yang negatif.

Penemuan ini adalah bertentangan dengan pendapat Utterback (1979), Pierce dan Delbecq (1977) dan Ozsomer et al., (1997) yang berpendapat bahawa organisasi-organisasi dengan struktur yang lebih fleksibel boleh membantu bukan sahaja di dalam meningkatkan pembangunan dan melaksanakan gagasan-gagasan baru, tetapi juga mampu mencapai inovasi dengan lebih baik berbanding dengan firma-firma yang berstruktur lebih ketat (mekanistik).

### **Implikasi Kajian.**

Kajian ini memberi penerangan secara teoritikal dan praktikal tentang perhubungan di antara ciri-ciri keusahawanan dalam bentuk kebolehan mencari peluang, struktur organisasi dan prestasi PKS. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan faedah dan penambahbaikan sekurang-kurangnya di dalam i) bidang pengurusan atau implikasi praktikal dan ii) di dalam bidang akademik.

### **Implikasi pengurusan dalam bidang kompetensi peluang dan struktur organisasi**

Penemuan kajian ini mendapati bidang-bidang keusahawanan khususnya di dalam aspek-aspek mencari peluang perlu diberikan perhatian oleh pihak-pihak yang bertanggungjawab semasa merancang program-program yang berkaitan dengan pembangunan PKS. Aspek ini perlu juga diberikan perhatian terutamanya oleh pihak pengurusan dan pemilik firma-firma PKS kerana ianya boleh membantu untuk menyelesaikan beberapa masalah dengan lebih mantap dan bersifat jangka panjang.

### **Implikasi-Implikasi Untuk Latihan dan Pembangunan**

Kajian ini sekurang-kurangnya dapat memberikan sumbangan di dalam usaha untuk mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi PKS. Penemuan dari kajian ini menunjukkan bahawa kompetensi keusahawanan dalam bentuk mencari peluang adalah merupakan salah satu dari penentu kejayaan sesebuah PKS. Terdapat beberapa pendapat yang bersetuju bahawa kompetensi keusahawanan ini boleh dipelajari dan diterapkan (Bird, 1995 dan Boyatzis, 2008).

Justeru itu membangunkan kompetensi menerusi latihan dan pembangunan keusahawanan kepada usahawan-usahawan perlulah seimbang atau mungkin menjadi lebih penting berbanding dengan menyalurkan berbagai sumber yang lain secara berlebihan serta menyediakan persekitaran yang positif.

## **Kompetensi Keusahawanan Sebagai Sumber Kelebihan Kompetitif yang Berdaya Saing**

Beberapa kajian telah membuktikan bahawa kompetensi adalah merupakan suatu sumber tidak ketara (*intangibles*) yang memiliki kelebihan kompetitif yang berdaya tahan (Hall, 1992; Itami, 1981 dan Dollinger, 2003). Ini adalah kerana ia memiliki sifat-sifat seperti jarang ditemui, sukar ditiru, sangat bernilai dan tidak dapat digantikan (Barney, 1991). Contoh dari sifat-sifat yang unggul dari kompetensi keusahawanan ini ialah dari segi keupayaan mereka mencari peluang-peluang yang tidak mampu dilihat oleh pesaing mereka. Sifat-sifat ini telah memberikan kekuatan kepada para usahawan yang memilikinya untuk sentiasa berada di hadapan berbanding dengan para pesaing mereka (Boyatzis, 1984, 2008).

## **Struktur Organisasi Formal Merupakan Pembolehubah Penyederhana yang Signifikan**

Dapatan dari kajian ini juga telah menunjukkan bahawa struktur organisasi dalam bentuk formal atau mekanistik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perhubungan di antara kompetensi peluang dan prestasi PKS. Dapatan dari kajian ini telah dijelaskan sebagai selaras dengan beberapa penemuan yang serupa dari kajian-kajian oleh penulis-penulis sebelumnya (Lane, Cannella dan Lubatkin, 1998 Zollo dan Winter, 2002; Bai dan Lee, 2003 dan Brouthers, Gelderman dan Arens, 2007).

Penemuan ini menunjukkan bahawa para usahawan masih memerlukan suatu bentuk struktur organisasi yang formal untuk mendorong mereka meraih peluang-peluang yang wujud di dalam persekitaran. Justeru itu bimbingan dari para pegawai pengembang (*extension officers*) yang berkelayakan seperti yang dicadangkan oleh Rogers (1995) adalah perlu.

## **Implikasi Teoritikal**

Kajian ini memberikan sumbangan terhadap pengetahuan teoritikal yang sedia ada sekurang-kurangnya dari dua aspek. Pertamanya, penemuan-penemuan dari kajian ini telah menyumbang kepada penyelidikan empirikal tentang perhubungan di antara kompetensi peluang dan prestasi PKS di Malaysia. Literatur-literatur yang lalu berpendapat bahawa terdapat suatu perhubungan yang signifikan positif di antara kompetensi peluang dan prestasi PKS. Bagaimanapun perkara ini tidak semestinya benar di dalam negara-negara yang membangun. Gynawali dan Fogel (1994) menyatakan bahawa bukan semua faktor-faktor persekitaran sama pentingnya dalam semua negara atau pada masa yang sama. Kemungkinan terdapatnya perbezaan-perbezaan dari segi struktur ekonomi, aspek-aspek perundangan, persekitaran yang

kompetitif dan elemen-elemen kemanusiaan yang unik di dalam negara-negara tertentu.

Keduanya, penemuan-penemuan dari kajian ini telah menyumbang kepada penyelidikan empirikal tentang perhubungan di antara peranan struktur organisasi di dalam menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi peluang dan prestasi PKS di Malaysia. Literatur yang ada sehingga kini didapati masih lagi tidak konsisten terhadap peranan struktur organisasi ini di dalam mempengaruhi prestasi sesebuah organisasi. Justeru itu kajian semasa ini telah menyokong pendapat bahawa struktur formal atau mekanistik adalah sebagai struktur yang menjadi penyederhana yang signifikan terhadap perhubungan di antara kompetensi peluang dan prestasi PKS di Malaysia.

### **Batasan Kajian**

Penggunaan reka bentuk keratan rentas untuk penyelidikan tinjauan ini melibatkan persepsi responden-responden pada satu-satu masa sahaja. Dengan itu kajian ini tidak boleh membuktikan perhubungan-perhubungan kasual yang berasaskan kepada jangka masa. Begitu juga dengan kelemahan penggunaan ukuran-ukuran persepsi laporan sendiri secara subjektif untuk menilai tahap ketepatan mungkin kuat dipengaruhi oleh pengalaman responden dalam pengurusan enterprais dan keadaan yang berlaku pada masa tersebut. Bias persepsi mungkin berlaku jika seseorang pemilik atau pengurus dengan reputasi yang tinggi begitu kuat percaya bahawa kompetensi peluang dan struktur organisasi mereka adalah lebih baik berbanding dengan organisasi-organisasi lain.

Di sebalik kekuatannya pendekatan kuantitatif mempunyai kelemahan-kelemahan tersendiri, terutamanya di dalam menterjemahkan perasaan seseorang ke dalam bentuk angka. Bagaimanapun ujian kesahan dan kebolehpercayaan kepada setiap pengukur pemboleh ubah yang subjektif telah mencapai tahap yang boleh diterima.

Kelemahan seterusnya ialah penemuan-penemuan dari kajian ini tidak boleh digeneralisasikan di dalam konteks silang budaya yang lebih luas untuk negara-negara lain kerana data yang dikumpulkan dari kajian ini adalah terhad di dalam Malaysia sahaja. Perbezaan budaya dan persekitaran perniagaan mungkin akan memberi impak yang berbeza terhadap kompetensi keusahawanan, struktur organisasi, persekitaran dan prestasi PKS.

Batasan terakhir adalah berkaitan dengan kerangka persampelan yang digunakan untuk memilih sampel. Saiz populasi kajian adalah terhad kepada organisasi-organisasi yang berdaftar di dalam buku panduan yang dibekalkan oleh jabatan, agensi dan badan NGO yang sah yang berkaitan dengan PKS sahaja. Justeru itu

mana-mana PKS yang tidak tersenarai di dalam buku panduan tersebut tidak boleh dipilih untuk dijadikan sampel untuk kajian ini.

### **Hala Tuju Penyelidikan Akan Datang**

Penyelidikan semasa menggunakan teknik kuantitatif di dalam mereka bentuk dan membuat analisis. Oleh itu maklumat yang dikumpulkan adalah terhad kepada respon dari soal selidik sahaja. Kajian untuk masa hadapan secara “mix method” adalah dicadangkan kepada mana-mana penyelidik yang berminat. Keputusan-keputusan dari kajian tersebut mungkin akan menjadi lebih bernilai jika kedua-dua teknik ini digunakan kerana kedua-duanya boleh saling melengkapi antara satu sama lain (Man, 2001 dan Sani Sanuri, 2007).

Begitu juga untuk mendapat gambaran dan keputusan yang lebih holistik adalah dicadangkan penyelidikan berikutnya menggunakan pemboleh ubah-pemboleh ubah yang sama tetapi menggunakan pendekatan multidimensi.

### **Rujukan:**

- Aiken, M. & Hage, J. (1968). Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure. *American Sociological Review*, Vol. 33 (6), 912-930.
- Akgun, A.E, Keskin, H., & Byrne, J. (2008). The moderating role of environment dynamism between firm emotional capability and performance. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21 (2), 230-252.
- Amit, R. & Schoemaker, P.J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, Vol. 14 (1), 33-55.
- Baum, J.R (1994). *The relationship of traits, competencies, motivation, strategy and structure to venture growth*. PhD. Dissertation, University of Maryland. US
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for effective performance*. NY: Wiley.
- Bstieler, L. (2005). The moderating effect of environment uncertainty on new product development and time efficiency. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 22 (7), 267-284.

- Cardinal, L. B. (2001). Technological innovation in the pharmaceutical industry: The use of organizational control in managing research and development. *Organizational Science*, Vol. 12 (5), 19-36.
- Chandler, A.D. (1988). *Origins' of the Organization Chart*. Harvard Business Review. Vol. 122 (3), 46-58.
- Chandler, G.N & Hanks, S.H. (1994a). Founder competence, the environment and venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practices*, Vol. 18 (3), 77-89.
- Chandler, G.N. & Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, Vol. 7 (3), 223-236.
- Chaston, I. (1997). Small firm performance: assessing the interaction between entrepreneurial style and organizational culture. *European Journal of Marketing*, Vol. 31 (11/12), 814-831.
- Chi, T. (2006). *A Study of Relationships Between Business Environment Characteristics, Competitive Priorities, Supply Chain Structures, And Firm Performance In US Technical Textiles Industries*. PhD dissertation, The University of North Carolina at Greensboro, United States of America.
- Covin, J. G. & Slevin, D.P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environment. *Strategic Management Journal*, Vol. 10 (1), 75-87
- Covin, J.G. & Slevin, D.P (1999). New venture strategic posture, structure and performance: an industry life cycle analysis. *Journal of Business Venturing*, Vol. 5 (2), 123-35
- Dalton, D., Todor, W., Spendolini, M., Fielding, G. & Porter, L. (1980). Organizational structure and performance: A critical review. *Academy of Management Review*, Vol. 5 (6), 49-64
- Gaglio, C.M dan Katz, J (2001). The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness. *Small Business Economic*, Vol 16 (2) 95-111
- Gnyawali, D.R & Fogel, D.S. (1994). Environments for entrepreneurship development: Key dimensions and research implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 18 (4), 43-62.



- Herron, L. & Robinson, R.B. (1993). A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. *Journal of Business Venturing*, Vol 8 (3), 282-294.
- Hills, G.E; Shrader, R; Baltrusaityte, U dan Izbek-Bilgin (2002). Opportunity recognition dimension: Relationship to opportunity identification/pursued and firm growth. Paper presented at the Babson-Kaufman entrepreneurship Research Conference, Boulder, CO.
- Hood, J.N. & Young, J.E. (1993). Entrepreneurship's requisite areas of development: a survey of top executives in successful entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing*, Vol. 8 (2), 115-135.
- Jansen, J.J.P., Bosch, F.A.J.V.D. & Volberda, H.W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, Vol. 52 (11), 1661-1674.
- Joan, W. (1958). *Industrial organization theory and practice*. London: Oxford University Press.
- Kirca, A.H., Jayachandran, S. & Boerden, W.O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, Vol. 69 (4), 24-41.
- Lau, T., Chan, K.F. & Man, T.W.Y. (1999). Entrepreneurial and managerial competencies: small business owner-managers in Hong Kong. In Fosh, P., Chow, W., Chan, A., Snape, E. & Westwood, R. (Eds). *Hong Kong Management and Labour: Change and Continuity*, Routledge, London: Advances in Asia Pacific Business 9.
- Lawrence, P. (1969). *Organization and environment managing differentiation and integration*. Homewood: Richard D. Irwin Inc.
- Lin, X. & Germain, R. (2003). Organizational Structure, Context, Consumer Orientation, and Performance: Lessons From Chinese State-Owned Enterprises. *Strategic Management Journal*. 24 (11), 1131-1151.
- Maidique, M.A. & Zirger, B.J. (1985). *The New Product Learning Cycle*. Res. Policy Massachusetts: Allyn and Bacon.

- Mason, R.B. (2007). The external environment's effect on management and strategy: A complexity theory approach. *Management Decision*, Vol. 45 (1), 10-28.
- McClelland, D.C. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs, *Journal of Creative Behaviour*, Vol. 21(1), 18-21.
- Meijaard, J., Brand, M.J., dan Mosselman, M. (2005). Organizational structure and performance in Dutch small firms. *Small Business Economics*. 25: 83-96 DOI 10.1007/s11187-005-4259-7
- Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of Management Journal*, Vol. 31 (2), 280-308.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Narayanan, V.K., Douglas, F.K., Guemsey, B. & Chames, J. (2002). How top management steers fast cycle teams to success. *Strategy and Leadership*, Vol. 30 (3), 19-27
- Nathaka, C. (2007). The effects of human capital and entrepreneurial competencies on the career success of SME entrepreneurs in Thailand. *The Business Review*, Cambridge: Dec:9,1; ABI/INFORM Global pg. 62
- Patzelt, H., Knyphausen-Aufse, D.Z., & Fischer, H.T. (2008). Upper achelons and portfolio strategies of venture capital firms. *Journal of Business Venturing*, Vol. 24 (1), 558-572.
- Pierce, J.L. & Delbecq, A.L (1977). Organizational structure, individual attitudes and innovation. *Academy of Management Review*, Vol. 2 (1), 22-37.
- Priyanto, S.H. (2005). Relationship between entrepreneurial learning, entrepreneurial competencies and venture success: empirical study on SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 5 (5), 454-465).
- Pugh, D., Hickson, D., Hinings, C.R., & Toner, C. (1968). Dimensions of organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13 (6), 65-105.

- Ruekert, R., Walker, O.C., & Roering, K.J. (1985). The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance. *Journal of Marketing*, Vol. 49 (Winter). 13-25.
- Schein, E.H. (1987). Individuals' and careers. In J. Lorsch (Ed.). *Handbook of organization Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Tsai, W. (2002). Social structure of "coopetition" within a multi-unit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, Vol. 13 (5) 179-190.
- Wong, C.W.Y. (2007). *The role of information assimilation capability in implementing IT-Enabled supply chain under different task environments*. Unpublished doctoral dissertation, Polytechnic University of Hong Kong.