

# Kompetensi Pembelajaran, Struktur Organisasi Dan Prestasi Perusahaan Kecil Dan Sederhana Di Utara Semenanjung Malaysia.

**Azizi Hj Halipah, Abdul Shukor bin Shamsuddin**  
Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan, Kolej Perniagaan  
Universiti Utara Malaysia  
06010 UUM Sintok, Kedah Darul Aman  
[h.azizi@uum.edu.my](mailto:h.azizi@uum.edu.my): [shukor@uum.edu.my](mailto:shukor@uum.edu.my)

## *Absrtak*

PKS dan sumbangannya terhadap pembangunan dan kemajuan sesebuah negara sangatlah besar. Sektor ini diakui antaranya mampu menjana peluang pekerjaan, menjana kekayaan negara, memenuhi rantai bekalan dan pelengkap kepada syarikat-syarikat multinasional dan juga dapat mengawal aliran wang keluar negara melalui aktiviti pengeksportan. Namun begitu pencapaian prestasi PKS khususnya di Malaysia ini agak rendah. Kompetensi keusahawanan dalam konteks pembelajaran dilihat dari kajian-kajian sebelumnya mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi PKS. Justeru itu kajian ini berusaha untuk melihat kepentingan pemboleh ubah ini terhadap para usahawan PKS di Utara Semenanjung Malaysia. Sampel kajian ini ialah para usahawan PKS dalam sector industri pembuatan, perkhidmatan dan pertanian dan industri asas tani. Dapatan dari kajian ini diharapkan dapat memberi sumbangan dari segi teoritikal dan praktikal untuk dimanfaatkan oleh pihak-pihak yang berkaitan

## **1.0 Pengenalan**

Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) amat diberikan perhatian di dalam polisi-polisi pembangunan ekonomi dan sosial sama ada di negara-negara maju ataupun di negara-negara membangun. Ini adalah kerana peranan yang besar yang telah dimainkan oleh sektor PKS telah diakui oleh ramai para penyelidik (Smallbone, 2004; Nijhawan dan Dubas, 2007 dan Habaradas, 2008). Di Malaysia, sektor PKS juga merupakan komponen penting dalam pembangunan ekonomi dan sosialnya (SMIDEC, 2006; Bank Negara, 2006). Hampir 97.5% firma di Malaysia adalah dalam bentuk PKS. Sebanyak 52.7% dari keseluruhan peluang tenaga kerja adalah dibekalkan oleh sektor ini.

Sumbangan sektor ini kepada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) pula ialah sebanyak 32.7% (Jabatan Perangkaan Malaysia, 2012). Dari aspek ekonomi PKS bukan sahaja merupakan penghubung penting dalam rantai bekalan perniagaan dan pelengkap kepada syarikat-syarikat multinasional (MNC), malah mereka juga berpotensi untuk berkembang dan menjadi syarikat global. Rasiah (2002) mendapati selain dari skop dan keupayaan PKS menyesuaikan diri dengan persekitaran menerusi sifat “kekecilan” mereka, PKS juga dilihat oleh beberapa penganalisis di Malaysia sebagai pengatur atau pembahagi sumber-sumber yang bijak (Chee, Lee dan Foo, 1981 dan Chee, 1986).

## **2.0 Pernyataan Masalah**

PKS menghadapi berbagai masalah. Ia mungkin berbeza dari satu tempat ke satu tempat dan di antara satu kumpulan industri dengan kumpulan industri yang lain. Mengikut laporan dari Pertubuhan Bangsa Bangsa Bersatu yang dibuat pada 2001, secara umumnya masalah yang dihadapi oleh semua PKS boleh dikaitkan dengan isu infrastruktur, isu institusi dan isu-isu ekonomi (Tambunan, 2006).

Sebanyak tiga jenis ciri-ciri keusahawanan telah diketengahkan dan diperiksa perhubungannya dengan prestasi PKS. Ciri-ciri tersebut termasuklah ciri-ciri demografi mereka (Robb, 2002; Honjo, 2004; Nicolaou dan Shane, 2009 dan Vanessa, 2009), ciri-ciri perilaku dan psikologi (Sadler-Smith, Hampson, Chaston, & Badger, 2003) dan juga faktor-faktor sosial dan modal insan (Batjargal, 2005; Haber dan Reicheil, 2007 dan Jansen, Vera & Crossan, 2009). Perhubungan-perhubungan yang signifikan telah dibuktikan wujud di antara pembolehubah-pembolehubah di atas ini dengan prestasi PKS.

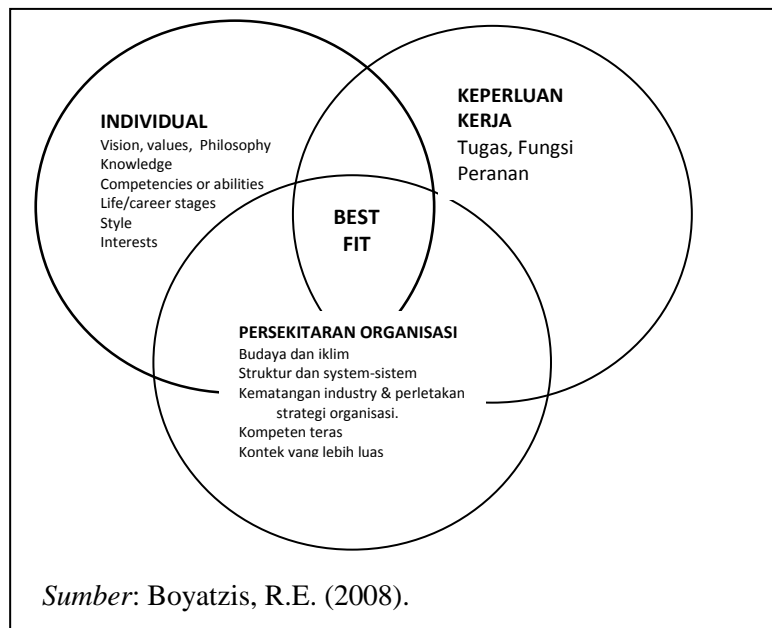
Akgun, Keskin dan Byrne, (2008) menyatakan bahawa dalam konteks PKS, kelangsungan dan kejayaan sesebuah perniagaan mungkin juga bergantung kepada tahap prestasi pengurus-pengurus atau pemilik-pemilik firma tersebut sendiri. Dengan itu kefahaman terhadap 'apa dan bagaimana' terhasilnya prestasi yang lebih tinggi yang disumbangkan oleh pengurus-pengurus atau usahawan PKS sering mendapat tumpuan yang besar di dalam kebanyakan perbincangan-perbincangan (Barney, 1991 dan Akgun et al., 2007). Aldrich dan Marinez (2001) menyatakan bahawa "kefahaman tentang bagaimana dan kenapa sesetengah usahawan itu berjaya dengan cemerlang sementara yang lain sebaliknya masih kekal menjadi cabaran yang besar kepada komuniti penyelidik keusahawanan". Menurut Miller (1987) antara faktor-faktor kejayaan dan kegagalan seseorang usahawan tersebut adalah bergantung kepada kualiti personal, strategi keusahawanan, ketersediaan sumber dan juga keadaan-keadaan persekitaran usahawan tersebut.

Berkaitan dengan faktor-faktor kualiti personal ini, terdapat beberapa orang pengkaji yang telah mengetengahkan kajian mereka tentang pengaruh kompetensi keusahawanan terhadap prestasi PKS (Man, 2001; Man, Lau dan Chan, 2002; Priyanto, 2005; Nathaka, 2007 dan Man, Lau dan Snape, 2008). Kajian-kajian mereka telah mengutarakan persoalan tentang bagaimanakah seseorang usahawan yang juga merupakan pemilik atau pengurus sesebuah firma menggunakan kelebihan kompetensi keusahawanan mereka dalam konteks pembelajaran dapat mempengaruhi prestasi PKS mereka. Kajian ini adalah selaras dengan pandangan Hambricks dan Mason (1984) menerusi teori Upper Achelon yang menyebut bahawa latar belakang, peribadi, pengalaman dan kemahiran, laluan perniagaan serta pendidikan pemimpin tertinggi amat signifikan di dalam mempengaruhi kejayaan sesebuah organisasi yang dikendalikan oleh mereka (Patzelt, Knyphausen-Aufse dan Fischer, 2008).

### **3.0 Sorotan Literatur Dan Hipotesis Kajian**

#### **3.1 Konsep Kompetensi**

Boyatzis (1982, 2008) berpendapat prestasi yang maksimum boleh terhasil apabila bakat atau keupayaan individu adalah konsisten dengan tugas-tugas yang mereka laksanakan serta persekitaran organisasi mereka (dalaman dan luaran). Rujuk rajah 1.1. Teori tindakan dan prestasi kerja: *Best Fit* (prestasi maksimum, stimulasi dan komitmen) = kawasan maksimum bertindihan atau integrasi



Rajah 1.1

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

### 3.2 Kompetensi Keusahawanan

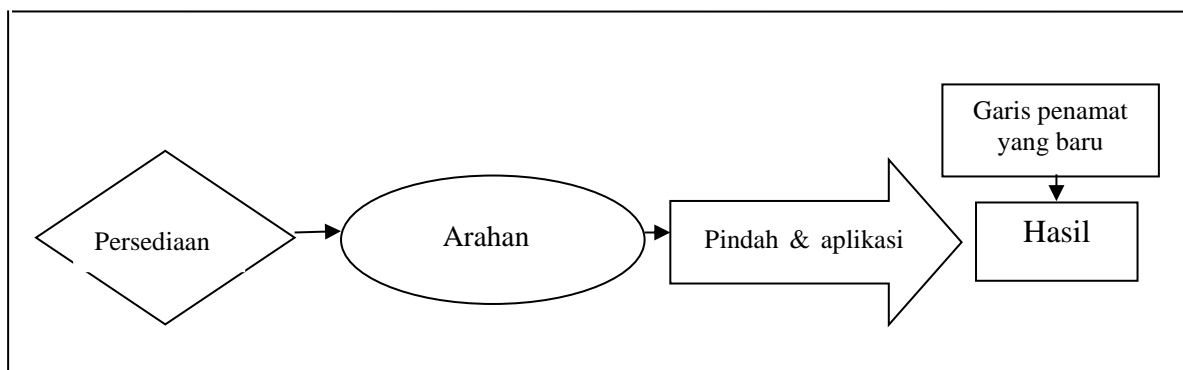
Kompetensi di peringkat individu usahawan boleh dilihat di dalam konstruk berbagai-bagai dimensi (Cheng, Dainty & Moore, 2003 dan Erundu dan Sharland, 2002). Ia termasuklah dari dimensi input-input, proses, output-output dan kontek. Dari dimensi input, penekanan utama ialah terhadap ciri-ciri individu yang berbeza-beza, termasuklah sikap, psikologi khusus, mentaliti, kesungguhan, pengetahuan, pengalaman, kemahiran dan kemampuan usahawan seperti mana yang dicadangkan oleh ramai penulis (Barlett dan Goshal, 1997; Stuart dan Lindsay, 1997 dan Boyatzis, 2008). Berbagai ciri-ciri secara luasnya boleh dikategorikan kepada domain sifat-sifat, kemahiran-kemahiran dan pengetahuan (Lau, Chan dan Man, 2000). Agut et al., (2003) Mereka ini berpendapat adalah penting untuk mengintegrasikan domain-domain kemahiran-kemahiran dan pengetahuan ini dengan sifat-sifat tertentu yang bersesuaian semasa usahawan-usahawan ini melaksanakan sesuatu tugas, berbanding dengan hanya semata-mata memiliki ciri-ciri komponen ini. Ciri-ciri ini pula secara berganti-ganti boleh dipengaruhi oleh latar belakang individu seperti umur, pendidikan dan tempoh masa bekerja (Agut et al., 2003)

### 3.3 Kompetensi Pembelajaran

Dogson (1993) berpendapat pembelajaran adalah konsep yang dinamik. Teece, Pisano dan Schuen (1990) pula menambah dengan menyatakan bahawa pembelajaran adalah kritikal di dalam teori “*dynamic capabilities*”. Perhubungan diantara pembelajaran dan inovatif semakin diminati dan sering diselidiki di peringkat pengurusan strategik (Dogson, 1991). Wick, Pollock dan Jefferson (2009) melihat persaingan global, tekanan-tekanan dari pasar dalam bentuk permintaan produk dan permintaan yang lebih berkualiti dan kemelesetan ekonomi telah menggerakkan garisan penamat baru latihan lebih ke hadapan. Organisasi pembelajaran yang memberi tumpuan terhadap garisan penamat pembelajaran yang baru mendapati mereka boleh meningkatkan lagi nilai perkhidmatan mereka di masa hadapan melalui proses tersebut. Rajah 1.2 menunjukkan langkah-langkah penting dalam rantaian nilai untuk menukarkan pembelajaran kepada hasil dan beberapa faktor-faktor yang memberi impak kepada kejayaan sesebuah organisasi.

**Rajah 1.2**

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



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

### 3.4 Usahawan

Tugas seseorang usahawan yang berjaya ialah mereka yang berupaya mengadunkan semua sumber-sumber yang ada di dalam persekitaran mereka dengan mencari, meraih dan menukarkan peluang-peluang yang ditemui 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, market, process, and raw materials through organizing efforts that previously have not existed”*

### 3.5 Struktur Organisasi

Mintzberg (1979) melihat struktur organisasi sebagai:

*“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 atau pemformalan dan pembentukan perhubungan-perhubungan sosial tidak formal. Secara umumnya, ciri-ciri kedua-dua

struktur ini menggambarkan sama ada aktiviti-aktiviti sesebuah organisasi itu diuruskan dalam bentuk birokratik atau pun dalam bentuk organik (Pugh, Hickson, Hining dan Tuner, 1968; Aiken dan Hage, 1968; Ruekert, Walker dan Roering, 1985)

### 3.6 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 dan organisasi 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 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 persepsi pemilik PKS terhadap jualan dan keuntungan . Kaedah ini juga telah digunakan oleh Man (2001) untuk mengukur pengaruh kompetensi keusahawanan ke atas prestasi PKS beliau

### 3.7 Hubungan Kompetensi Pembelajaran Terhadap Prestasi PKS

Literatur organisasi pembelajaran menegaskan bahawa sesebuah firma boleh memperoleh pengetahuan menerusi proses organisasi pembelajaran, yang mengandungi perolehan, penyebaran, penafsiran dan penyimpanan pengetahuan (Huber, 1991). Orientasi pembelajaran telah didefinisikan sebagai satu set nilai-nilai organisasi yang berkait dengan kecenderungan firma-firma untuk membentuk dan menggunakan pengetahuan. Set nilai-nilai ini mengandungi komitmen firma untuk belajar, wawasan bersama dan sikap terbuka.

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

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

Usahawan yang berpelajaran dilihat berupaya membina pengetahuan bertulis (*explicit knowlwdge*) dan pengetahuan yang tidak tertulis (*tacit knowledge*). Kompetensi pembelajaran yang tinggi akan membolehkan seseorang usahawan itu menggunakan sumber-sumber di masa hadapan dengan cara yang lebih efektif (Lau et al., 1999 dan Snell dan Lau, 1994). Teare dan Pantin (2002) melihat

kepentingan kompetensi pembelajaran seseorang itu ialah di dalam mengendalikan tugas-tugas mengurus dan merangka serta melaksanakan sesuatu strategi.

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

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

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

Usahawan-usahawan yang kompeten ialah mereka yang memiliki pengetahuan hasil dari pembelajaran mereka menerusi pengalaman-pengalaman, kesilapan-kesilapan dan kegagalan yang lalu dan juga dari pembelajaran yang diperolehi dari buku-buku yang mampu membentuk pengetahuan formal dan teori-teori. Kedua-dua bentuk pengetahuan ini (bertulis dan tidak bertulis) menurut Orlikowski (2002) adalah saling terjalin dan sukar untuk diselidiki secara berasingan.

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

### 3.8 Struktur Organisasi Sebagai Penyederhana Perhubungan Diantara Kompetensi Pembelajaran Dan Prestasi PKS

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

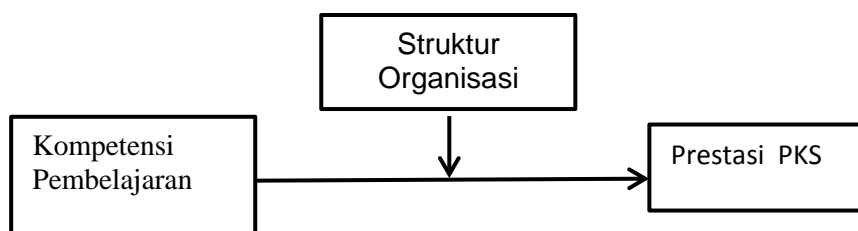
Dalam konteks pembelajaran dan hubung kait dengan inovasi juga, Cardinal (2001) melihat pemusatan pembuatan keputusan telah mengecilkan saluran-saluran komunikasi dan ia telah mengurangkan kualiti dan kuantiti idea-idea dan penjaan pengetahuan untuk penyelesaian masalah (Nord dan Tucker, 1997 dan Sheremata, 2000). Tambahan lagi pemusatan telah mengurangkan kecenderungan ahli-ahli unit untuk mencari penyelesaian-penyelesaian baru dan berinovatif (Atuahene-Gima, 2003 dan Damanpour, 1991).

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

### 4.0 Model Kajian

Berdasarkan kepada perbincangan di atas, maka satu cadangan kerangka kajian seperti di bawah telah dibina.

Rajah 1.3  
Cadangan Kerangka Kajian



## 5.0 Teori Dasar

Pembangunan kerangka kajian ini adalah berdasarkan kepada Teori berasaskan sumber (*resource-based theory*) yang mampu menjelaskan hubungan serta bagaimana kompetensi dalam konteks pembelajaran dan struktur organisasi mempengaruhi prestasi PKS. Teori ini menyatakan bahawa (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 mengarahkan sumber-sumber (Amit dan Shoemaker, 1993). Kedua-dua sumber ini disebarikan secara heterogenis dalam kalangan firma-firma dan mobilitinya adalah sangat tidak sempurna.

## 6.0 Kesimpulan

Sejak kebelakangan ini kajian-kajian tentang hubungan antara kompetensi pembelajaran dan prestasi para usahawan khususnya dari golongan PKS telah mendapat perhatian yang sangat meluas dikalangan ahli akademik, pihak pemerintah dan pihak swasta. Dapatan-dapatan dari kajian terdahulu mendapati pengetahuan hasil dari pembelajaran sangat signifikan kepada perkembangan sesebuah organisasi. Pembelajaran boleh diperolehi menerusi keterlibatan seseorang usahawan itu secara langsung ataupun secara tidak langsung.

Kajian ini diharapkan akan dapat membantu para pembuat dasar untuk merangka strategi-strategi latihan kepada para usahawan dan bakal-bakal usahawan untuk membantu mereka meningkatkan keupayaan berfikir dan dapat merumuskan sesuatu keputusan berdasarkan kepada struktur organisasi yang mereka bentuk

### Rujukan:

- Agut, S., Grau, R., & Peiro, J.M. (2003). Individual and contextual influences on managerial competency needs. *Journal of Management Development*, 22 (10), 906-918.
- 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.
- Aldrich, H.E. & Marinez, M.A. (2001). Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for study of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25 (4), 41-56.
- Amit, R. & Schoemaker, P.J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, Vol. 14 (1), 33-55.
- Atuahene-Ghema, K. (2003). The effects of centrifugal and centripetal forces on product development speed and quality: How does problem solving matter? *Academy Management Journal*, Vol. 46 (3), 676-706.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, Vol. 34 (8), 555-590.
- Bank Negara Malaysia. (2006). *Laporan Tahunan*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Berhad.



- Barlett, C.A & Goshal, S. (1997). The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles. *California Management Review*, Vol. 40 (1), 92-116.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17 (1), 99-121
- Batjargal, B. (2005). Entrepreneurial versatility, resources and firm performance in Russia: A panel study. *International Journal of Entrepreneurial and Innovation Management*, Vol. 6 (3/4), 284-297.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for effective performance*. NY: Wiley.
- Boyatzis, R.E. (2008). Guest Editorial: Competencies in the 21<sup>st</sup> century. *Journal of Management Development*, Vol. 27 (1), 5-12.
- Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.
- 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, G.N & Hanks, S.H. (1994). Founder competence, the environment and venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practices*, Vol. 18 (3), 77-89.
- Chee, P.L (1986). *Small Industry in Malaysia*. Kuala Lumpur: Berita Publishing Sdn. Bhd.
- Chee, P.L., Lee, D. & Foo, R.T. (1981). The Case of Labour Intensive Industry in Malaysia dalam R. Amjad (ed). *The Development of labour Intensive Industry in ASEAN Countries*, Bangkok: International Labour Organization.
- Cheng, M-I, Dainty, A.R.J., & Moore, D.R. (2003). The differing faces of managerial competency in Britain and America. *The Journal of Management Development*, Vol. 26 (6), 527-537
- 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
- Dhanaraj, C., Lyles, M.A., Steensma, H.K. & Tihanyi, L. (2004). Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: The role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of International Business Studies*, Vol. 35 (4), 428-442
- Dodgson, M. (1991). Technology learning, technology strategy and competitive pressure. *British Journal of Management*, Vol. 2 (3), 132-149.
- Dodgson, M. (1993). *Technology Collaboration in Industry*, Routledge, London
- 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.
- Goll, I., Johnson, N.B., & Rasheed, A.A. (2007). Knowledge capability, strategic change, and firm performance. Moderating role of the environment. *Management Decision*, Vol. 45 (2), 161-179.

- Habaradas, R.B. (2008). SME development and technology upgrading in Malaysia: Lessons for the Philippines. *Journal of International Business Research*, Vol. 7 (1), 89-116
- Haber, S. & Reicheil, A. (2007). The cumulative nature of the entrepreneurial process: The contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performance. *Journal of Business Venturing*, Vol. 22 (1), 119-145
- Hambricks, D.C. & Mason, P.A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflections of its top managers. *Academy of Management Review*, Vol. 9 (6), 193-206
- Hansen, M.T (2002). Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organization Science*, Vol. 13 (4), 232-248
- Hanvanich, S., Sivakumar, K. & Hult, G.T.M. (2006). The relationship of learning and memory with organizational performance: The moderating role of turbulence. *Academy of Marketing Science Journal*, Vol 34 (4), 600-612.
- Honjo, Y. (2004). Growth of new start-up firms: Evidence from Japanese manufacturing industry. *Applied Economics*, Vol. 36 (4), 343-55.
- Huber, G.P. (1991). Organization learning: The contributing process and the literatures. *Organizational Science*, Vol. 2 (2), 88-115.
- Jabatan Perangkaan Malaysia. (2012). *Banci Ekonomi 2011, Malaysia – Profil Perusahaan Kecil dan Sederhana*. Percetakan Nasional Malaysia.
- Jansen, J.J.P., Vera, D. & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, Vol. 20 (2), 5-18.
- 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.
- Leiponen, A. (2006). Managing Knowledge for Innovation: The Case of Business-to-Business Services. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 23 (4), 238-258
- 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.
- Man, T.W.Y. (2001). Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises in the Hong Kong services sector. Unpublished doctoral dissertation, The Hong Kong Polytechnic University.
- Man, T. W.Y., Lau, T. & Chan, K.F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises, A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, Vol. 17 (3), 123 – 142.
- Man, T.W.Y., Lau, T., & Snape, E. (2008). Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises: An investigation through a framework of competitiveness. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 21 (3), 257-276.

- Miles, M.P. & Arnold, D. (1991). The relationships between marketing orientation and entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 15 (4), 49-65.
- Miller, D. (1987). The structural and environmental correlates to business strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 8 (5), 55-76.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Murray, P. & Donegan, K. (2003). Empirical linkages between firm competencies and organizational learning. *The Learning Organization*, Vol.10 (1), 51-62
- 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
- Nicolaou, N. & Shane, S. (2009). Can genetic factors influence the likelihood of engaging in entrepreneurial activity? *Journal of Business Venturing*, Vol. 24 (1), 1-22.
- Vanessa, M. (2009). [A qualitative study of the characteristics of successful women entrepreneurs through home-based businesses.](#) *Humanities and Social Sciences*, Vol. 69 (8-A). 3226- 3243.
- Nijhawan, I.P. & Dubas, K. (2007). Entrepreneurship public or private good? *Academy of Entrepreneurship Journal*, Vol. 13 (2), 99-108
- Nord, W.R. & Tucker, R.S. (1987). *Implementing Routine and Radical Innovations*. Lexington Books, MA: Lexington.
- Orlikowski, W.J. (2002). Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. *Organization Science*, Vol. 13(3), 249-273
- 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.
- 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., & Tuner, C. (1968). Dimensions of organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13 (6), 65-105.
- Rasiah, R. (2002). Government-Business Coordination and Small Enterprise Performance in Machine Tool Sector in Malaysia, *Small Business Economics.*, **Vol.** 18 (1-3), 177-195
- Robb, A.M. (2002). Entrepreneurial performance by women and minorities: The case of new firms. *Journal of Development Entrepreneurship*, Vol. 7 (4), 383-397.
- 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.
- Russels, R. (1999). Developing a process model of intrapreneurial systems: a cognitive mapping approach. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 23 (3), 65-85.
- Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I., & Badger, B. (2003). Management behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. *Journal of Small Business Management*, Vol. 41 (1), 47-67.

- Schein, E.H. (1987). Individuals and careers. In J. Lorsch (Ed.). *Handbook of organization Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday, NY: New York.
- Sheremata, W.A. (2000). Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure. *Academic Management Review*, Vol. 25 (4) 389-408.
- Smallbone, D. (2004). *Institutions, Governance and SME Development in Transition Economies*, Economic Commission For Europe, Expert Meeting on Good Governance for SMEs.
- Small and Medium Industry Development Corporation (SMIDEC, 2006); *Annual Report*, Kuala Lumpur; Percetakan Nasional Berhad
- Snell, R. & Lau, A. (1994). Exploring local competences salient for expanding small business. *Journal of Management Development*, Vol. 13 (4), 4-15.
- Stuart, R. & Lindsay, P. (1997). Beyond the frame of management competenc(i)es: towards a contextually embedded framework of managerial competence in organizations. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 21 (1), 26-33.
- Tambunan, T.T.T. (2006). *Development of SMEs in Indonesia from the Asia-Pacific Perspective*. Jakarta: LPFE-University of Trisakti.
- Teare, R. & Pantin, D.F. (2002). Cascading organizational learning. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 14 (7), 349-353.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Schuen, A. (1997). Dynamic capabilities in strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (7), 509-635.
- 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.
- Uzzi, B. & Lancaster, R. (2003). Relational embeddedness and learning: The case of bank loan managers and their clients. *Management Science* Vol. 49 (3), 383-399
- Wick, B.C., Pollock, R. & Jefferson, A. (2009). The new finish line for learning [www.astd.org/TD/TDpodcasts.htm](http://www.astd.org/TD/TDpodcasts.htm), July 2009.