

# STRUKTUR ORGANISASI, KOMPETENSI OPERASI DAN PRESTASI PKS DI UTARA MALAYSIA.

Azizi Halipah<sup>#1</sup>, Khairun Nisa Mohd Arshad<sup>#2</sup>, Abdul Shukor Shamsudin<sup>#3</sup>

#1 School of Business Management, Universiti Utara Malaysia  
h.azizi@uum.edu.my

#2 School of Business Management, Universiti Utara Malaysia  
anis@uum.edu.my

#3 School of Business Management, Universiti Utara Malaysia  
shukor@uum.edu.my

**Abstrak** – Tujuan kajian ini ialah untuk mengenalpasti pertalian diantara kompetensi keusahawanan dalam konteks operasi dengan struktur organisasi dan prestasi Perusahaan Kecil dan Sederhana di Utara Semenanjung Malaysia. Sebanyak 191 buah syarikat PKS telah menjawab soal selidik yang telah diedarkan. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif menerusi pendekatan tinjauan keratan rentas. Teknik persampelan rawak berkadaran strata digunakan untuk menentukan kerangka persampelan. Data yang diperolehi telah dianalisa menggunakan Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versi 22. Keputusan menunjukkan bahawa terdapat perhubungan yang signifikan diantara kompetensi operasi dan prestasi PKS yang dikaji. Dengan menggunakan kaedah regresi berhirarki didapati struktur organisasi berbentuk mekanistik telah menyederhanakan perhubungan diantara kompetensi operasi dan prestasi secara positif. Implikasi dari keputusan kajian ini telah dibincangkan selanjutnya.

**Kata kunci** – Kompetensi operasi; struktur organisasi; prestasi PKS

## PENGENALAN

Kepentingan dan sumbangan enterprais kecil dan sederhana (EKS) terhadap ekonomi dunia telah terbukti menerusi banyak kajian-kajian oleh para penyelidik tersohor. Berthon, Ewing dan Napoli (2008) menyatakan bahawa di Amerika Syarikat dari sebanyak 5.7 juta buah perniagaan yang wujud, hanya terdapat sebanyak 14,000 buah sahaja syarikat besar yang menyediakan peluang pekerjaan yang melebihi 500 orang. Bovee & Mescon (2007) pula menyatakan EKS di Amerika Syarikat memacu ekonomi dan mengekalkan dorongan teknologi dalam pasaran. EKS juga mampu menjana idea-idea dan proses-proses yang baru menerusi inovasi yang mampu menambah nilai dan kekuatan dalam pasaran (Griffin & Ebert, 2006)

Dalam negara-negara membangun termasuklah juga di Malaysia sendiri, sumbangan-sumbangan EKS boleh dilihat dari segi: (a) mengurangkan kemiskinan menerusi penjanaaan peluang pekerjaan dan meningkatkan pendapatan. (b) menyemarakkan aktiviti ekonomi kekawasan luar bandar. (c) berkhidmat sebagai pembekal dan khidmat sokongan kepada syarikat-syarikat besar. (d) meningkatkan kemahiran-kemahiran keusahawanan dikalangan para penduduk, dan (e) menjadi sebagai inkubator untuk membantu membangunkan enterprais tempatan menjadi enterprais bersaiz besar (Habaradas, 2008). Dalam keadaan yang lain pula prestasi perniagaan kecil diterjemahkan kepada keupayaan mereka untuk menjana peluang kerja dan keuntungan oleh syarikat-syarikat baru tumbuh, survival dan berdaya saing. (Sandberg, Vinberg, & Pan, 2002).

Perbadanan Enterprais Kecil dan Sederhana Malaysia (SME Corp. Malaysia, 2010) mengklasifikasikan Enterprais Kecil dan Sederhana (PKS) berasaskan kepada jumlah jualan tahunan atau jumlah pekerja sepenuh masa. Selaras dengan laporan tahunan PKS 2010/2011, PKS dilihat mewakili lebih kurang 99.2% daripada keseluruhan bentuk perniagaan di Malaysia pada tahun 2010. Prestasi PKS adalah sangat penting kerana ia berupaya merubah landskap negara ini menjadi negara ekonomi berpendapatan tinggi dan ekonomi berasaskan pengetahuan.

## Pernyataan Masalah

Bagaimanapun prestasi PKS di Malaysia yang masih rendah telah menjadi perbincangan yang hangat diperdebatkan dan masih berlarutan sehingga kini. Ramai ahli-ahli akademik dan para pembuat polisi negara telah mengutarakan berbagai pendapat dan unjuran untuk mengatasinya demi untuk memastikan sumbangannya menjadi satu realiti dalam konteks pembangunan ekonomi dan sosial negara ini. Isu ini telah dibincangkan menerusi media-media elektronik, akhbar-akhbar, laporan-laporan berkala oleh kementerian-kementerian dan juga jabatan-jabatan kerajaan yang berkaitan serta menerusi penyelidikan-penyelidikan oleh ahli-ahli akademik (Rasiah, 2002 ; Mohd Khairuddin, 2002; SMIDEC, 2004, 2006; Laporan Banci Pertubuhan dan Enterprais 2005 dan Bank Negara, 2006). Jumlah keseluruhan PKS telah menurun dari 17,157 buah dalam tahun 2010 kepada 16,893 buah dalam tahun 2011 (Jabatan Statistik Malaysia, 2011).

Sungguhpun terdapat bukti-bukti tentang kejayaan pembangunan PKS di Malaysia, pembangunan PKS di Malaysia Timur seperti Sabah adalah agak perlahan jika dibandingkan dengan di Semenanjung Malaysia. Kajian-kajian literatur tentang PKS di Malaysia mendedahkan bahawa wujudnya jurang kajian yang memeriksa tentang faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi PKS di Malaysia. Kajian-kajian yang dibuat di luar negara seperti oleh Zindiye (2008) terhadap PKS tidak dapat menggambarkan keadaan sebenarnya yang berlaku di Malaysia ini

Rencana khas "Kaji Selidik PKS oleh Bank Negara Malaysia terhadap status dan prestasi PKS" mendedahkan tentang masalah utama yang dihadapi oleh PKS ini (Bank Negara Malaysia, 2006). Kelemahan yang begitu jelas ialah dalam konteks: i) mencipta nilai tambah dan pengeluaran. Didapati bahawa nilai tambah dan pengeluaran PKS hanya mencakupi sebanyak 47.3 peratus dan 43.5 peratus pada tahun 2003 berbanding dengan nilai tambah di Negara Korea sebanyak 50 peratus, ii) kesukaran untuk mendapatkan akses terhadap pembiayaan yang berpunca daripada kegagalan usahawan-usahawan PKS menyediakan cagaran, tiadanya rekod kewangan, kekurangan dokumen sokongan, pelan perniagaan yang tidak berpotensi dan rekod perniagaan lepas yang kurang baik, iii) produktiviti dan pengeluaran sektor PKS yang terlalu rendah.

PKS dilihat hanya mampu menjana sebanyak RM0.3 juta nilai ditambah dan RM0.8 juta pengeluaran bagi setiap pertubuhan berbanding dengan perusahaan besar yang menjana lebih dari RM41 juta nilai ditambah dan RM127 juta pengeluaran bagi setiap pertubuhan; iv) tahap kapasiti dan keupayaan mengeksport yang kecil. Perkara ini boleh dilihat menerusi jumlah pertubuhan PKS yang terlibat di dalam aktiviti pengeksportan iaitu hanya sebanyak 4,255 dari sebanyak 5,221 perusahaan yang terlibat berbanding dengan jumlah keseluruhan pertubuhan perniagaan sebanyak 523,132 buah. Nilai eksport mereka pula hanya sebanyak 16.6 peratus daripada jumlah eksport bernilai RM229 bilion oleh 5,221 perusahaan tersebut, v) pelaburan yang amat kecil di dalam kerja-kerja penyelidikan dan pembangunan. Banci telah menunjukkan bahawa hanya 0.5 peratus sahaja daripada keseluruhan pertubuhan menyatakan yang mereka melabur di dalam penyelidikan dan pembangunan dalam tahun 2003. Angka ini mencakupi hanya sebanyak 1.3 peratus sahaja daripada jumlah nilai ditambah dan vi) kelemahan jangkauan pemasaran. Banci Pertubuhan dan Enterprais (2005) menunjukkan terdapat kurang dari 10 peratus PKS sahaja yang menjalankan beberapa bentuk aktiviti pemasaran dan promosi (Bank Negara Malaysia, 2006).

Tahap pencapaian prestasi yang rendah oleh PKS di atas telah mengundang berbagai jawapan oleh ramai penyelidik. Penyelidik-penyelidik ini melihat faktor-faktor ini antaranya adalah berpunca daripada ciri-ciri keusahawanan itu sendiri (Keats & Bracker, 1988; Man, 2001; Man, Lau dan Chan, 2002 dan Man, Lau dan Snape, 2008).

Sebanyak tiga jenis ciri-ciri keusahawanan telah diketengahkan dan diperiksa perhubungannya dengan prestasi PKS. Ciri-ciri tersebut termasuklah i) ciri-ciri demografi para usahawan (Changati dan Parasuraman, 1996; Robb, 2002; Honjo, 2004; Nicolaou dan Shane, 2009 dan Vanessa, 2009), ii) ciri-ciri perilaku dan psikologi Barkham, 1994; Tan dan Tay, 1995; Kotey dan Meredith, 1997 dan Sadler-Smith, Hampson, Chaston, & Badger, 2003) dan juga iii) faktor-faktor sosial dan modal insan (Tan dan Tay, 1995; Lerner, Brush dan Hisrich, 1997; 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.

Lantaran berbagai masalah yang dihadapi oleh PKS seperti di atas maka hampir semua kerajaan-kerajaan di negara-negara industri dan negara-negara membangun telah menyediakan berbagai jenis program untuk membantu memajukan PKS ini (Hallberg, 1999, Smallbone, 2004). Senario di Malaysia juga menunjukkan bahawa PKS telah diberikan galakan dan sokongan yang begitu tinggi oleh kerajaan menerusi berbagai bentuk bantuan sama ada dari segi kewangan dan bukan kewangan (Moha Asri, 1999a; Rasiah, 2002; Mahathir, 2002; SMIDEC, 2004; Shukor, 2006).

Pencapaian PKS sangat rendah dari apa yang diharapkan (Shukor, 2006). Rencana khas "Kaji Selidik PKS oleh Bank Negara Malaysia terhadap status dan prestasi PKS" mendedahkan tentang beberapa masalah utama yang dihadapi oleh PKS (Bank Negara Malaysia, 2006) Walaupun PKS mewakili 97.3% dari keseluruhan perniagaan namun ia hanya mampu menyumbangkan sebanyak 32.7% daripada KDNK (Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan). Noor Hazlina dan Seet (2009) berpendapat banyak PKS yang menunjukkan prestasi buruk dan kadar PKS yang menutup perniagaan juga adalah tinggi.

## **SOROTAN LITERATUR.**

Faktor-faktor prestasi yang rendah dan kegagalan PKS yang dibincangkan diatas banyak dikaitkan dengan (i) ciri-ciri keusahawanan itu sendiri (Man, 2001; Man, Lau dan Chan, 2002 dan Man, Lau dan Snape, 2008), (ii) keadaan persekitaran dalaman organisasi (Covin dan Slevin, 1989; Kirca, Jayachandran dan Bearden, 2005) dan juga berpunca dari (iii) persekitaran luaran (Mason, 2007 dan Akgun, Keskin dan Byrne, 2008).

Berkaitan dengan faktor-faktor kualiti personal ini, terdapat beberapa orang pengkaji yang telah menyetengahkan kajian mereka tentang pengaruh kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS (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 mencari peluang, membina perhubungan, bersifat analitikal, berinovatif, berkomitmen, berpengetahuan, kekuatan personal, bijak mengendalikan operasi, mengurus sumber manusia, dan membina strategi untuk mempengaruhi prestasi PKS mereka.

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

### **Kompetensi Operasi dan Prestasi PKS**

Kompetensi operasi secara umumnya menerangkan tentang kebolehan seseorang usahawan untuk memimpin, mengawal, memantau, mengelola dan membangunkan sumber-sumber dalaman dan luaran mereka, yang bertujuan untuk meningkatkan lagi keupayaan sesebuah firma dalam bidang-bidang yang berbeza (Thomas & Herrisier, 1991). Di dalam literatur pengurusan, kompetensi ini juga dikenali sebagai kompetensi pengurusan (Boyatzis, 1982; Woodruffe, 1992; Cockerill, Hunt dan Schroder, 1995; Evers dan Rush, 1996). Sebagai contohnya, McClelland (1987) sangat mementingkan pengurus-pengurus yang "berorientasikan kecekapan", "mengutamakan kualiti kerja yang tinggi", dan "pemantauan" untuk mengurus berbagai bidang fungsian dalam sesebuah firma untuk membolehkan mereka sentiasa dapat beroperasi dengan efisien dan sentiasa berdaya saing.

Sebagai ketua kepada semua pengurus-pengurus di dalam sesebuah firma, semua usahawan didapati memiliki kompetensi pengurusan, yang dilengkapi dengan kemahiran-kemahiran dan pengetahuan-pengetahuan untuk melaksanakan fungsi-fungsi pengurusan iaitu merancang, mengorganisasi, memimpin, memberi motivasi, memberi arahan dan mengawal. Dengan lain perkataan seseorang usahawan di dalam persekitaran PKS perlu pandai mendapatkan berbagai sumber manusia, teknologi, kewangan dan fizikal dari dalam ataupun luar untuk firma dan menguruskannya dengan cara yang sistematik dan efisien (Man, 2001). Tuan, Wong dan Ye (1986) berpendapat ciri-ciri tugas mengelola operasi perniagaan yang terulung yang dimiliki oleh usahawan-usahawan PKS di Hong Kong adalah merupakan pengaruh dari pengalaman pengurusan mereka pada masa lalu. Ciri-ciri ini begitu kuat sekali di dalam menentukan kejayaan para usahawan di sini. Ia diperolehi menerusi pengalaman kerja yang relevan (Luk, 1996) dan pengalaman mereka semasa kanak-kanak (Lam, 1996).

Bagaimanapun keadaan sebaliknya berlaku disebahagian besar pengurusan operasi firma-firma PKS di Malaysia. SMIDEC (2006) melaporkan bahawa masih banyak firma-firma di Malaysia ini memiliki kelemahan di dalam menggunakan teknologi di dalam operasi seharian mereka. Kelemahan ini telah mempengaruhi prestasi operasi pengeluaran syarikat-syarikat mereka. Syarikat-syarikat PKS dilihat tidak berupaya meningkatkan keupayaan teknologi mereka dan mereka hanya mampu menggunakan kaedah-kaedah berintensif buruh sahaja. Mereka hanya bergantung kepada teknologi yang dimiliki oleh mereka sendiri. Dari tinjauan terhadap 347 responden, didapati sebanyak 69 peratus dari firma-firma tersebut menggunakan teknologi sendiri manakala 22 peratus menggunakan teknologi yang dilesenkan. Kurang dari 5 peratus dari firma-firma yang ditinjau tersebut menggunakan teknologi yang sepenuhnya automatik.

Kajian oleh Abu Bakar (1995, 2006) yang khusus memberi tumpuan terhadap golongan usahawan kecil Bumiputera mendapati bahawa golongan ini masih gagal mengendalikan sistem kewangan dengan baik seperti menyediakan penyata akaun dan buku simpan kira yang di kemas kini. Dari penelitian oleh Abu Bakar (2006). majoriti peserta-peserta yang menyertai mana-mana kursus keusahawanan menghadapi masalah di dalam menyediakan rekod kewangan. Antara sebab-sebab berlakunya perkara ini adalah kerana mereka gagal untuk menyimpan rekod transaksi perniagaan mereka secara sistematik ataupun mereka tidak menyimpan rekod sama sekali. Kelemahan-kelemahan ini mendorong wujudnya berbagai masalah seperti untuk mendapatkan bantuan modal dari institusi kewangan, gagal untuk mendapatkan kredit bahan mentah dari pembekal dan kurang mendapat sokongan dari institusi-institusi pengembangan.

Dari perbincangan-perbincangan diatas maka hipotesis berikut telah dapat dibina

H1: Kompetensi operasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi PKS

### **Struktur Organisasi dan Prestasi**

Pleshko (2006) memetik kenyataan oleh Dalton, Tudor, Spendolini, Fielding dan Porter (1980) yang menyebut bahawa perhubungan di antara struktur organisasi dan prestasi secara terbaik dapat dirumuskan sebagai belum lagi konsisten. Ini adalah kerana perhubungan-perhubungan di antara dimensi-dimensi utama struktur organisasi dan prestasi tidak disokong dengan kuat. Menerusi jadual 1 dibawah Cherrington; D.J., Bischoff; S.J. Dyer; W.G Stephan, E.G, & Stewart, G.L. (2001) membandingkan diantara kedua-dua struktur ini.

**Jadual 1**

Mekanistik	Organik
Tugas-tugas dibahagikan menjadi berasingan, pengkhususan kerja	Tugas-tugas mungkin tidak begitu khusus dan pekerja mungkin melaksanakan berbagai tanggungjawab untuk menyelesaikan kerja-kerja kumpulan
Tugas-tugas adalah jelas dan dideaafinisi secara mutlak	Tugas-tugas tidak dijelaskan secara spesifik: ia mungkin disesuaikan dan didefinisikan semula menerusi interaksi dengan pekerja
Hirarki autoriti dan kawalan yang tegas dengan peraturan yang banyak. Pengetahuan dan kawalan terhadap tugas-tugas berpusat, dan tugas-tugas diarahkan dari atas pihak tertinggi organisasi	Hirarki autoriti dan kawalan tidak formal dengan beberapa peraturan. Pengetahuan dan kawalan terhadap tugas-tugas terletak di mana-mana di dalam organisasi
Komunikasi adalah menegak di dalam keseluruhan hirarki formal	Komunikasi adalah mendatar; pekerja boleh berbincang dengan siapa sahaja yang mereka ingin berkomunikasi

Sumber: Cherrington et al., (2001)

Zmud (1982) sebagai contoh menyatakan bahawa pemusatan dan pemformalan sebelum ini telah digunakan di dalam penyelidikan-penyelidikan inovasi organisasi. Bagaimanapun keputusan-keputusan yang dicapai adalah bercampur-campur. Ini adalah disebabkan inovasi adalah bersifat *multi-phased*, kebersesuaiannya terhadap organisasi (pemusatan dan pemformalan) dan inovasi-inovasi organisasi mungkin ditumpukan kepada bidang-bidang tertentu seperti di dalam pengurusan ataupun teknikal. Begitu juga dengan pandangan penulis-penulis lain seperti Dalton et al., (1980), Miller (1988) dan Lin dan Germain (2003) yang melihat bahawa pemusatan organisasi mempunyai perkaitan yang negatif terhadap prestasi pada satu masa dan pada masa yang lain pula mempunyai perkaitan yang positif.

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 tenaga kerja (Jennings dan Lumpkin, 1992).

Covin dan Slevin (1989) semasa menyelidiki 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.

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 berskel 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.

Dari perbincangan-perbincangan diatas maka hipotesis berikut telah dapat dibina.

H2: Struktur organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi PKS

### **Struktur Organisasi sebagai penyederhana perhubungan diantara Kompetensi Operasi dan Prestasi PKS**

Dalam konteks kompetensi operasi pula pasukan pengurusan sendiri atau "*self-managed teams*" (SMT) yang kebiasaannya ditemui di dalam sesebuah organisasi yang terbuka dilihat mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi sesebuah organisasi. McCollough (1995) dan Thomas, Christen dan Kimberly, (1996) telah menganjurkan sebanyak tujuh ciri-ciri umum pasukan SMT yang membawa kejayaan kepada sesebuah organisasi iaitu keterbukaan minda, kemahiran-kemahiran komunikasi yang baik, kestabilan emosi, bertanggungjawab, kebolehan menyelesaikan masalah, kemahiran-kemahiran resolusi konflik yang baik dan amanah.

Orsburn, Moran, Musselwhite dan Zenger (1990) menyatakan bahawa amalan menggalakkan SMT oleh para pekerja boleh meningkatkan produktiviti di antara 30-40 peratus. Sesetengah organisasi melaporkan tentang terdapatnya kenaikan produktiviti dan kualiti (Sheridan, 1990), menurunkan kos-kos operasi (Blanchett, 1994 dan Nicholls, et al., 1999) dan kepuasan kerja serta komitmen terhadap organisasi (Kirkman dan Rosen, 1999) apabila amalan kerja secara berkumpulan dilaksanakan

Cook dan Goff (2002) melaporkan semenjak awal 1990an 20 peratus dari semua perbadanan-perbadanan di Amerika syarikat dan 68 peratus dari perbadanan-perbadanan Fortune 1000 telah dilaporkan menggunakan sistem "pasukan-pasukan mengurus sendiri" kerana kajian-kajian telah menunjukkan bahawa penyertaan di dalam sistem ini boleh meningkatkan prestasi (Dumaine, 1994 dan Batt, 1999). Bhatt (1999) pula melaporkan organisasi-organisasi yang mengamalkan pasukan-pasukan mengurus sendiri telah berjaya menunjukkan peningkatan kedudukan keuntungan. Cook dan Goff (2002) memetik laporan oleh Robert Haas, Ketua Pegawai Eksekutif Levi Strauss sebagai berkata:

*"These teams are most powerful and proven management strategy that accelerates productivity and quality and enhances human competencies and commitment"*

Pemerhatian oleh Sagoe (1994) juga mendapati amalan pasukan-pasukan mengurus sendiri telah meningkatkan tahap kualiti pengeluaran, kadar ponteng kerja yang berkurangan, peningkatan produktiviti, kepuasan kerja dan peningkatan moral. Perkara-perkara ini menurut Sagoe (1994) boleh dimasukkan ke dalam kategori keuntungan "*human balance sheet*".

Bagaimanapun, kajian oleh Bai dan Lee (2003) sebaliknya pula telah menemui suatu keputusan yang agak berbeza dari literatur di atas. Mereka mendapati bahawa struktur organisasi yang amat berpusat di dalam 239 buah syarikat perkhidmatan dan pembuatan terbesar di Taiwan tidak memberi pengaruh yang negatif terhadap kualiti proses perancangan strategik bersepadu. Ini adalah kerana tahap inovatif yang tinggi di kalangan para personel profesional perancangan strategik di dalam firma-firma ini. Bai dan Lee (2003) melihat perkara ini terjadi kerana pengaruh dari perkembangan pesat teknologi maklumat di Taiwan yang signifikan. Para pengurus profesional atau personel sistem maklumat di dalam syarikat-syarikat yang dikaji dilihat pintar di dalam proses membuat sebarang keputusan-keputusan yang penting seperti menginovasi produk-produk baru,

mencari peluang untuk memasuki pasaran baru dan melakukan kerja-kerja penyelidikan dan pembangunan untuk meningkatkan keupayaan operasi pengeluaran produk-produk baru.

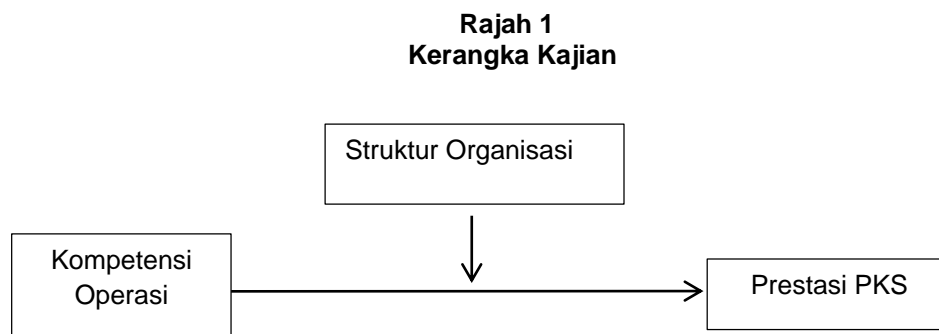
Di dalam kajian oleh Brouthers, Gelderman dan Arens (2007) tentang pengaruh struktur pemilikan terhadap prestasi pula menunjukkan bahawa tahap pemilikan enterprais kerajaan (SOEs) adalah berkait secara amat signifikan dengan prestasi kewangan. Hipotesis yang dibina di dalam kajian oleh Brouthers, et al., (2007) menyatakan bahawa firma-firma yang mempunyai pemilikan kerajaan yang kecil secara signifikan mempunyai prestasi kewangan yang lebih tinggi berbanding dengan firma-firma yang mempunyai pemilikan kerajaan yang besar. Bagaimanapun hasil dari kajian secara empirik telah menunjukkan bahawa terdapat keputusan yang berlawanan dengan hipotesis yang dibina tersebut. Brouthers et al., (2007) mendapati pemilikan enterprais kerajaan (SOEs) yang besar dilihat sangat signifikan terhadap prestasi kewangan di dalam struktur organik berbanding dengan struktur mekanistik.

Penemuan oleh Brouthers, Gelderman dan Arens (2007) ini adalah seiringan dengan pandangan oleh Zollo dan Winter (2002) yang berpendapat struktur mekanistik telah memudahkan cadangan-cadangan dibentuk untuk memperbaiki rutin-rutin yang sedia ada. Apabila sahaja rutin-rutin ini diubahsuai, rutin-rutin ini akan menjadi aktiviti-aktiviti yang boleh dilaksanakan secara seragam (Benner dan Tushman, 2003). Menerusi pemformalan, pengkodan unit-unit amalan terbaik akan menjadikan mereka lebih efisien di dalam mengeksploitasi dan mempercepatkan pelaksanaan sesuatu tugas (Zander dan Kogut, 1995). Justeru itu pemformalan akan meningkatkan inovasi Eksploitasi dalam bentuk penambah baikkan produk-produk, perkhidmatan dan proses-proses semasa (Jansen et al., 2006).

H2: *Struktur organisasi menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi operasi dan prestasi PKS*

## KERANGKA KAJIAN

Berikut adalah kerangka kajian yang dibina berdasarkan perbincangan diatas. Teori yang mendasari perbincangan ini ialah teori berasaskan kepada sumber (Barney, J 1991)



## KAEDAH KAJIAN

Kajian ini memberi tumpuan khusus terhadap sektor PKS yang meliputi industri pembuatan, perkhidmatan dan pertanian. Sektor PKS dipilih untuk dikaji di dalam penyelidikan ini memandangkan sumbangannya yang sangat penting. Kaedah tinjauan digunakan dimana borang soal selidik diedarkan kepada responden dan dikutip kembali dengan cara ia diambil sendiri dan juga diterima melalui pos. Sebanyak 1,450 senarai firma-firma telah dapat dikumpulkan. Pengurus atau pemilik PKS sahaja yang dipilih untuk menjawab soal selidik ini. Kaedah persampelan rawak berlapis mudah

dan persampelan sistematik (Sekaran, 2000) telah digunakan oleh penyelidik dalam proses pemilihan sampel dari populasi kajian yang telah diperolehi.

### ANALISIS DATA

Kajian rintis telah dikendalikan ke atas 30 buah PKS di mana 24 darinya adalah di Negeri Kedah dan selebihnya adalah di Negeri Perlis. Cronbach alpha untuk pemboleh ubah-pemboleh ubah penyelidikan yang dicapai di dalam kajian rintis ini adalah diantara .805 hingga .950. Nilai Alpha yang dicapai menerusi ujian sebenar ialah diantara .866 hingga .915

Berikut adalah keputusan-keputusan dari ujian regresi dan regresi berhirarki yang telah dilakukan keatas objektif-objektif kajian.

Objektif 1: *Adakah kompetensi operasi mempunyai perhubungan yang signifikan dengan prestasi PKS*

Hasil dari analisis regresi yang telah dilakukan telah menunjukkan bahawa kompetensi operasi mempunyai perhubungan yang signifikan positif dengan prestasi PKS, kerana nilai signifikannya ialah 0.000. Walau bagaimanapun, hanya sebanyak 12.8 peratus sahaja fenomena prestasi PKS diterangkan oleh pemboleh ubah kompetensi operasi di dalam kajian ini. Nilai ini ditunjukkan menerusi R square sebanyak 0.128. Bentuk dan tahap perhubungan ini boleh dilihat dari jadual 2 dibawah

**Jadual 2 Hubungkait Kompetensi Operasi dan Prestasi PKS**

P U bersandar	PU bebas	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> (adj)	F (Stat)	Sig F	β	t
KOM Operasi	(constant)	.132	.128	15.533	.000	.245	4.780

Selanjutnya ialah untuk melihat hubungkait secara terus di antara struktur organisasi dan prestasi PKS

Objektif 2: *Adakah struktur organisasi mempunyai perhubungan yang signifikan dengan prestasi PKS*

Hasil dari analisis regresi yang telah dilakukan didapati bahawa struktur organisasi mempunyai perhubungan terus yang signifikan positif dengan prestasi PKS, iaitu pada tahap signifikan = 0.000. Walau bagaimanapun, hanya sebanyak 24.9 peratus sahaja fenomena prestasi PKS telah diterangkan oleh pemboleh ubah struktur organisasi di dalam kajian ini. Jumlah ini telah ditunjukkan menerusi nilai R square = 0.249. Bentuk dan tahap perhubungan ini boleh dilihat seperti di dalam jadual 3.





## KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Keputusan dari ujian keatas hipotesis-hipotesis diatas menunjukkan bahawa penyederhana struktur organisasi berpusat atau mekanistik mempunyai pengaruh yang positif terhadap perhubungan diantara kompetensi operasi dan prestasi PKS. Dapatan dari kajian ini telah dijelaskan sebagai selaras dengan beberapa penemuan yang serupa dari kajian-kajian oleh penulis-penulis sebelumnya (Bai dan Lee, 2003 dan Brouthers, Gelderman dan Arens, 2007). Mintzberg (1979) dan Hall (1991) melihat bahawa kebaikan-kebaikan struktur berpusat yang boleh diperolehi ialah wujudnya piawaian atau keseragaman sebagai panduan untuk menjalankan sesuatu tugas, kesatuan pendapat atau ideaa dan kawalan yang efektif. Lane, Cannella dan Lubatkin (1998) 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 kerja-kerja operasi yang boleh memaksimumkan nilai pemegang saham.

Penemuan ini menunjukkan bahawa para usahawan masih memerlukan suatu bentuk struktur organisasi yang formal untuk membolehkan mereka menggunakan kompetensi operasi yang dimiliki untuk meningkatkan lagi prestasi PKS mereka. Justeru itu di dalam kes-kes di mana PKS terutamanya yang baru berkecimpung di dalam bidang perniagaan (kurang dari lima tahun) yang sedang berusaha untuk mencapai prestasi yang memuaskan, mereka perlu mendapatkan bimbingan dari institusi-institusi bimbingan dan latihan formal atau dari para pegawai pengembang (*extension officer*) yang berkelayakan seperti yang dicadangkan oleh Rogers (1995).

## RUJUKAN

- Abu Bakar. (1995). *The Personal Networks of Small Firm Entrepreneurs In Malaysia: An Exploratory Study*. Unpublished doctoral dissertation, University Of Glasgow Business School, United Kingdom.
- Abu Bakar. (2005). *Keusahawanan dan Pengurusan Perniagaan Kecil*. Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- 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.
- Bai, R.J. & Lee, G.G. (2006). Organizational factors influencing the quality of the IS/IT strategic planning process. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 103 (8), 622-632.
- Baker, J.C., Mapes, J., New, C.C., & Szejczewski, M. (1997). A hierarchical model of business competence. *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 8 (5), 265-272
- Banci Pertubuhan dan Enterprais 2005. (2005). *Profil Enterprais Kecil dan Sederhana*. Putrajaya: Jabatan Perangkaan Malaysia.
- Bank Negara Malaysia. (2006). *Laporan Tahunan*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Berhad.
- Barkham, R.J. (1994). Entrepreneurial characteristics and the size of the new firm: a model and an econometric test. *Small Business Economics*, Vol. 6 (2), 117-125.
- 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.

- Benner, M.J. & Tushman, M.L. (2003). Exploitation, exploration and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy Management Review*, Vol. 28 (3), 238-256.
- Blanchett, S.S (1994). Self-Managed Teams: The reality and their promise. *Health Care Supervision*, Vol. 12 (50), 48-55.
- Bovee, C. Thill J. Mescon. M (2007). *Excellent in business*. New York: Pearson Prentice Hall.
- 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.
- Brouthers, K.D., Gelderman, M. & Arens, P. (2007). The influence of ownership on performance: Stakeholder and Strategic Contingency perspectives. *Small Business Research*. Vol. 59 (7), 225-242.
- Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.
- Changanti, R. & Parasuraman, S. (1996). A Study of the impacts of gender on business performance and management patterns in small businesses. *Entrepreneurship Theory and Practices*, Vol. 21(2), 73-75.
- Cherrington; D.J., Bischoff; S.J. Dyer; W.G Stephan, E.G, & Stewart, G.L. (2001). *Organizational effectiveness*. Provo, Utah.
- 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
- 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
- Evers, F.T. & Rush, J.C. (1996). The base of competence: skill development during the transition from university to work. *Management Learning* 27 (3), 275-300
- Griffin T. Ebert R. (2000). *Business* (8<sup>th</sup> ed). New York: Pearson Prentice Hall
- 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
- Hadarabas. RB (2008). SME development and technology upgrading in Malaysia. Lesson for Philippines. *Journal of International Business Res.* 7(1). 89-116
- Hall, R. (1991). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, Vol. 13 (2), 135-144.
- Hallberg, K. (1999). *Small and Medium Scale Enterprise: A Framework for Intervention, Small Enterprise Unit*, Private Sector Development Department The World Bank.
- 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.

- Honjo, Y. (2004). Growth of new start-up firms: Evidence from Japanese manufacturing industry. *Applied Economics*, Vol. 36 (4), 343-55.
- Jabatan Statistik Malaysia, (2011). *Percetakan Nasoinal Malaysia Berhad*, Kuala Lumpur.
- 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.
- 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.
- Jennings, D.F. & Lumpkin, J.R (1992). Insights between environmental scanning activities and Porter's generic strategies: An empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 18 (4), 791-803.
- Keats, B.W. & Bracker, J.S. (1988). Towards a theory of small firm performance: A conceptual model. *American Journal of Small Business*, Vol. 12(4), 41-58.
- 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.
- Kirkman, B.L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, Vol. 42 (3), 58-74.
- Kotey, B. & Meredith, G.G. (1997). Relationship among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance. *Journal of Small Business Management*, Vol. 35 (2), 37-64.
- Lam, S.K.S. (1996). A study of the personal characteristics of Hong Kong successful entrepreneurs and high-flyers. PhD dissertation, University of Manchester Institute of Science and Technology.
- Lane, P.J., Cannella, A.A. & Lubatkin, M.H. (1998). Agency problems as antecedents to unrelated mergers and diversification: Amihud and Lev considered. *Strategic Management Journal*, Vol. 19 (4), 555-578.
- Laporan Banci Pertubuhan dan Enterprais 2005 *Percetakan Nasoinal Malaysia Berhad*, Kuala Lumpur.
- Lerner, M., Brush, C., & Hisrich, R. (1997). Israeli woman entrepreneurs: an examinations of factors affecting performance. *Journal of Business Venturing*, Vol. 12(4), 315-339.
- 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.
- Luk, S.T.K (1996). Success in Hong Kong: factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management*, Vol. 34 (3), 68-74.

- Mahathir, M. (2002). *Melayu Mudah Lupa*. Kuala Lumpur: Pelanduk Publications.
- Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan (2012). *Percetakan Nasional Malaysia Berhad*, Kuala Lumpur.
- 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., & 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.
- 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.
- 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.
- 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
- Moha Asri Abdullah. (1999). The accessibility of the government-sponsored support programs for small and medium-sized enterprises in Penang. *Journal of Business Venturing*, Vol. 16 (2), 83-105
- Mohd Khairuddin, (2002). A Study on the weaknesses of SMEs in the Malaysia Manufacturing Sector in Small and Medium-Sized Enterprises. In Mohd Khairuddin (Ed.). *Malaysia: Role in Issues*, Sintok: Universiti Utara Malaysia Press.
- 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.
- Orsburn, J.D., Moran, L., Musselwhite, E. & Zenger, J.H (1990). *Self-directed work teams: The new American Challenge*, Homewood, IL: Business One Irwin.
- Patzelt, H., Knyphausen-Aufse, D.Z., & Fischer, H.T. (2008). Upper echelons and portfolio strategies of venture capital firms. *Journal of Business Venturing*, Vol. 24 (1), 558-572.

- Pleshko, L.P. (2006). Strategy orientation, organizational structure, and the associated effects on performance. *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 12 (3), 1 53-64.
- 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).
- 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.
- Rogers, E. (1995). *Diffusion of Innovation*. 4th Edition, New York: The Free Press
- 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.
- Sandberg, W.R. (2002). *New Venture Performance: The Role of Strategy and Industry Structure*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Sekaran, U. (2000). *Research Method for Business. A Skill Building Approach*. 3rd Ed. Singapore: John Wiley & Sons Inc.
- Sheridan, J.H. (1990). America's best plants. *Industry WePKS*, Okt. 15, 27-64.
- Shukor Omar. (2003). *The Malay Lost World, With Emphasis on Entrepreneurship*. Shah Alam: Anzagain Sdn Bhd.
- Smallbone, D. (2004). *Institutions, Governance and SME Development in Transition Economies, Economic Commission For Europe, Expert Meeting on Good Governance for SMEs*.
- SME Corp. Malaysia, (2010) *Percetakan Nasoinal Malaysia Berhad*, Kuala Lumpur.
- SMIDEC (2006) *Percetakan Nasoinal Malaysia Berhad*, Kuala Lumpur.
- SMIDEC,( 2004) *Percetakan Nasoinal Malaysia Berhad*, Kuala Lumpur.
- Tan, W.C.M. & Tay, R.S.T. (1995). Factors contributing to the growth of SMEs: the Singapore case, *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 3 (2), 197-210.
- Tuan, C., Wong, D.S.N. & Ye, C.S. (1986). *Chinese Entrepreneurship under Capitalism and Socialism – Hong Kong and Guangzhou Cases*, Centre of Asian Studies, Hong Kong: University of Hong Kong.
- 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.
- Woodruffe, C. (1992). What is mean by a competency? In Boam, R. & Sparrow, P. (Eds.). *Designing and Achieving Competency*. New York: McGraw-Hill.

Zmud, R. (1982). Diffusion of modern software practices: influence of centralization and formalization. *Management Science*, Vol. 28 (12), 1421-1431.

Zollo, M.M. & Winter, S.G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, Vol. 13 (5), 339-351.