

KOMPETENSI STRATEGIK, STRUKTUR ORGANISASI DAN PRESTASI PKS DI UTARA MALAYSIA

Azizi Halipah^{#1}, Khairun Nisa Mohd Arshad^{#2}, Abdul Shukor Shamsudin^{#3}

^{#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 strategik 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 strategik dan prestasi secara positif. Implikasi dari keputusan kajian ini telah dibincangkan selanjutnya.

Kata kunci – Kompetensi strategik; struktur organisasi; prestasi PKS

PENGENALAN

Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) merupakan segmen yang penting dan pemacu utama ekonomi kebanyakan negara, penjana utama guna tenaga dan pertumbuhan. Sektor ini telah lama diiktiraf sebagai tulang belakang kepada kebanyakan ekonomi (SME Annual Reports, 2012; Woff & Pett, 2006). Pertubuhan bagi Kerjasama Ekonomi dan Pembangunan (OECD) menyatakan bahawa, antara 95% hingga 99% daripada perniagaan di seluruh dunia dianggap sebagai PKS, termasuk Malaysia, yang meliputi kira-kira 97.3% daripada pertumbuhan perniagaan (SME Annual Reports, 2013/2014).

Berthon, Ewing dan Napoli (2008) menyatakan bahawa di Amerika Syarikat terdapat sebanyak 5.7 juta buah perniagaan yang telah diwujudkan. Dari jumlah itu cuma terdapat hanya sebanyak 14,000 buah syarikat sahaja yang bersaiz besar yang menyediakan peluang pekerjaan yang melebihi 500 orang. Bovee & Mescon (2007) pula menyatakan PKS di Amerika Syarikat memacu ekonomi dan mengekalkan dorongan teknologi dalam pasaran. PKS juga mampu menjana idea-idea dan proses-proses yang baru menerusi inovasi yang mampu menambah nilai dan kekuatan dalam pasaran (Griffin & Ebert, 2006).

Di Malaysia sendiri, sumbangan-sumbangan PKS boleh dilihat dari segi: (a) mengurangkan kemiskinan menerusi penajaan peluang pekerjaan dan meningkatkan pendapatan, (b) menyemarakkan aktiviti ekonomi ke kawasan 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 yang 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.

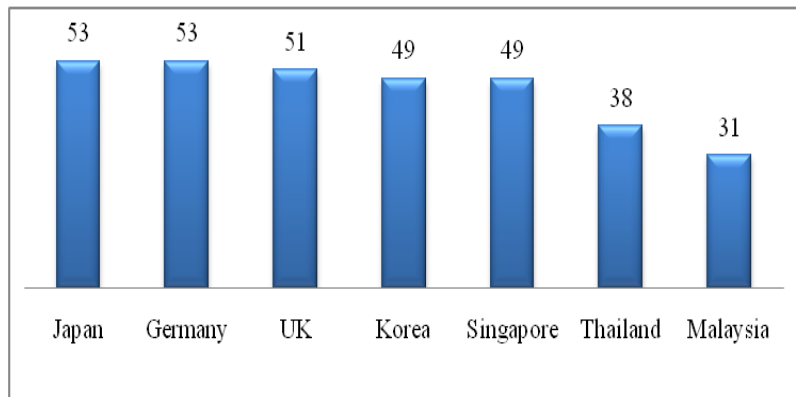
Dengan penglibatan sejumlah besar golongan PKS ini dan sumbangan mereka yang sangat tinggi, maka tumpuan terhadap peningkatan prestasi mereka sangat perlu diberikan perhatian. Ia mampu merubah landskap negara ini menjadi negara ekonomi berpendapatan tinggi dan ekonomi berasaskan pengetahuan serta sumbangan mereka kepada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK).

Pernyataan Masalah.

Prestasi PKS di Malaysia masih lagi rendah. Ia masih lagi menjadi isu 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 (Rasiah, 2002 ; Mohd Khairuddin, 2002; SMIDEC, 2004, 2006; Laporan Banci Pertubuhan dan Enterprais 2005 dan Bank Negara, 2006). Penurunan jumlah keseluruhan PKS dari 17,157 buah dalam tahun 2010 kepada 16,893 buah dalam tahun 2011 (Jabatan Statistik Malaysia, 2011) juga telah menjadi satu persoalan pokok.

Walaupun sumbangannya agak penting dan besar kepada pembangunan negara (SME Corp Annual Report, 2013/2014; Normah, 2006)., PKS di Malaysia hanya menyumbang sebanyak 31% kepada KDNK. Ini adalah jauh lebih rendah berbanding dengan PKS dalam negara-negara membangun seperti Jerman dan Jepun yang menyumbang 53%, malah jika dibandingkan dengan negara jiran seperti Singapura yang menyumbang 49% dan Thailand sumbangan 38% kepada KDNK (SME Corp Annual Report, 2011/2012). Tambahan pula, seperti yang dinyatakan oleh Nambiar pada tahun 2009, PKS di Malaysia menghadapi masalah dengan prestasi mereka.

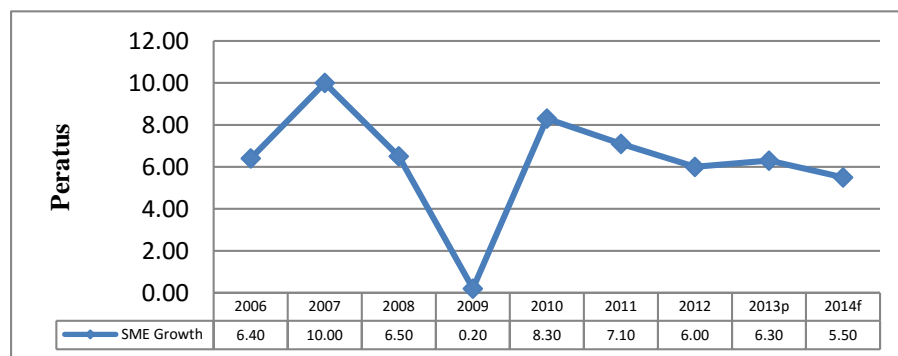
Rajah 1



Sumbangan PKS kepada KDNK mengikut Negara
Sumber: SME Annual Report, 2012

Rajah 1 menunjukkan sumbangan PKS kepada KDNK daripada pelbagai negara berbanding Malaysia manakala Rajah 2 menunjukkan kadar pertumbuhan prestasi PKS yang merosot dari tahun 2007 hingga tahun 2009, dan pertumbuhan PKS merosot daripada 10% pada tahun 2007 kepada 0.20% dalam tahun 2009 akibat dari krisis kewangan global (SME Corp Annual Report, 2013/2014; Balaam & Dilman, 2011). Walaupun Graf menunjukkan peningkatan pada tahun 2010, trend ini menurun semula pada tahun 2011, 2012, 2013 dan jangkaan tahun 2014 disebabkan oleh persekitaran ekonomi luaran yang lemah pada separuh pertama tahun 2013 yang turut disokong terutamanya oleh permintaan dalam negeri yang didorong oleh aktiviti ekonomi sektor swasta (SME Corp Annual Report, 2013/2014).

Rajah 2



Pertumbuhan Prestasi PKS 2007-2014
 Sumber: SME Annual Report (2013/2014)

Matlamat kerajaan untuk mencapai 1% kenaikan setahun daripada PKS kepada KDNK dalam tempoh 2006 hingga 2010 seolah-olah tidak mungkin dicapai akibat dari krisis kewangan dan persekitaran ekonomi global yang lemah (SME Annual Report 2010). Kerajaan Malaysia telah memutuskan untuk mengukuhkan prestasi PKS. Justeru itu, PKS perlu berinisiatif ke arah pertumbuhan jangka panjang dan mengkaji semula prestasi mereka dari semasa ke semasa (Najmi, Rigas & Fan, 2005)

Begitu juga 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 cagar, 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 dari segi kemahiran, pengetahuan dan sikap mereka untuk meraih peluang, membina perhubungan, bersifat analitikal, berinovatif, berkomitmen, berpengetahuan, kekuatan personal, bijak mengendali 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 keusahawanan yang dikaji ini adalah berakar umbi dari konsep kompetensi yang berkait dengan kejayaan yang cemerlang seseorang individu berbanding dengan yang lain (Boyatzis, 1982, 2008).

Kompetensi Strategik Dan Prestasi Pks

Kompetensi strategik melihat pemilik atau pengurus sesebuah firma itu sebagai penentu terhadap halatuju untuk keseluruhan syarikat. Kategori kompetensi ini memerlukan usahawan memiliki visi atau "*big picture*" di dalam minda mereka tentang perniagaan mereka (Durkan et.al., 1993; Mitton 1989 dan Snell dan Lau, 1994) serta memiliki matlamat-matlamat yang jelas untuk dicapai. Mereka berupaya merumuskan dan melaksanakan strategi-strategi untuk mencapai matlamat-matlamat dan visi mereka (Thompson et.al., 1996). Sebagai contohnya Adam dan Chell (1993) telah menyentuh tentang kompetensi pengurusan di dalam strategi perniagaan yang memberi fokus terhadap strategi pengekalan oleh Bird (1995), perancangan sistematik oleh McClelland (1987) dan kompetensi perancangan strategik oleh Lau et.al., (1999). Lau et.al. (1999) mendefinisi kompetensi-kompetensi ini sebagai kebolehan menggunakan kemahiran-kemahiran perancangan untuk menghadapi berbagai bidang fungsian dengan berorientasikan strategi.

Gasse et al., (1997) dan Lei, Hitt & Bettis (1996) melihat kepentingan kompetensi strategik dari segi melebarkan jaringan sekutu strategik bersama-sama dengan pihak lain. Pada dasarnya, kompetensi ini memerlukan kebolehan-kebolehan dan kemahiran-kemahiran dari perspektif yang lebih luas dan berjangka panjang. Persoalan sama ada perancangan strategik mempunyai impak secara terus ke atas prestasi sesebuah firma telah menjadi subjek yang banyak diperdebatkan. Sehingga kini masih wujud ketidak seragaman tentang impaknya kepada ekonomi (Ghosh, Meng, Meng dan Onn, 1996). Ghosh et al., (1996) mendapati firma-firma besar seperti organisasi-organisasi perbankan yang terlibat di dalam perancangan jangka panjang lebih berjaya berbanding dengan mana-mana organisasi perbankan yang tidak mempunyai sistem perancangan yang formal. Bagaimanapun, Ghosh et al., (1996) dalam tinjauan terhadap 328 buah firma sebelum ini mendapati tidak ada perbezaan-perbezaan yang signifikan dari segi pulangan yang diperolehi oleh pemegang-pemegang saham di kalangan firma-firma yang berperancangan dan tidak berperancangan.

Kesimpulan-kesimpulan yang dibuat oleh Ghosh et al., (1996) tentang kajian mereka terhadap gelagat perancangan strategik 15 buah firma PKS dalam konteks Singapura dan Malaysia menunjukkan bahawa kebanyakan PKS dilihat menetapkan matlamat korporat mereka dengan cara yang tidak formal sahaja, tetapi mana-mana PKS yang melibatkan diri secara formal dan serius dilihat menunjukkan prestasi yang lebih baik.

Dari segi perancangan strategik ini juga Shahadan et.al., (1988) melaporkan bahawa PKS di Malaysia sering menghadapi masalah-masalah pemasaran yang berkaitan dengan kelemahan di dalam strategi perletakkan harga, kawalan aliran tunai (kegagalan pengutipan dan penerimaan pembayaran yang lewat oleh pelanggan), strategi pengekalan produk di pasaran dalam bentuk kualiti dan kekurangan strategi-strategi promosi untuk produk-produk mereka.

Meredith dan Grant (1982) juga telah mendedahkan tentang betapa kurangnya pemilik-pemilik enterprais kecil yang melakukan kajian kemungkinan terhadap kesesuaian pembentukan sesuatu produk yang baru, termasuklah penyelidikan pemasaran yang baik. Beliau seterusnya menunjukkan bahawa penyelidikan-penyelidikan pasaran oleh bakal-bakal usahawan ini mempunyai tahap yang agak rendah dan hanya berdasarkan kepada pendapat umum sahaja. Mereka tidak menggunakan khidmat nasihat dari pakar yang ada, contohnya dari pegawai-pegawai pengembangan pasaran di dalam program sokongan luar (Meredith, 1982).

Produk yang tidak berkualiti yang menjadi halangan pemasaran di atas telah dikaitkan dengan kelemahan pemilihan strategi pengekalan dalam bentuk penggunaan teknologi yang mengikut pagedaran semasa (Lau et al., 1999). Ini adalah kerana enterprais-enterprais kecil biasanya tidak menggunakan teknologi terbaru yang mungkin boleh didapati di pasaran (Nawawi, Jamaluddin dan Johari,1993). Nawawi et al., (1993) turut menunjukkan bahawa perniagaan kecil tidak mampu untuk meningkatkan teknologi mereka dan menjadi inovatif kerana mereka menggunakan teknologi ditahap rendah atau masih tradisional. Mereka mempunyai laluan yang terhad terhadap teknologi baru. Chee (1986) pula menyatakan bahawa teknologi yang digunakan oleh firma-firma kecil seringkali telah ketinggalan dan beberapa firma kecil lain pula tidak percayakan kepada teknologi baru.

Ketiadaan visi atau “*big picture*” (Durkan et.al.,1993) oleh para pemilik pengurus sesebuah PKS dapat dilihat menerusi pendedahan oleh Shahadan et.al., (1988) yang mendapati kebanyakan daripada enterprais-enterprais kecil terletak berselerak dan mempunyai infrastruktur yang kurang strategik. Perletakan seperti ini seringkali menyebabkan firma-firma tidak mendapat laluan serta lambat atau gagal mendapatkan bahan-bahan mentah serta berhadapan dengan masalah untuk mendapat perkhidmatan pengembangan dari para pegawai pengembangan di dalam program-program bantuan luar. Chee (1986) juga mendapati pada umumnya perniagaan kecil tidak mempunyai tanah atau bangunan yang sesuai untuk beroperasi dan mereka juga sering kali dilihat beroperasi di dalam kawasan-kawasan kediaman tanpa lesen yang sah. Keadaan ini telah menghalang PKS untuk membesarkan perniagaan mereka pada masa hadapan.

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 juga telah mendedahkan bahawa di antara kelemahan di dalam bidang pengurusan yang masih ketara antaranya ialah dalam bidang pengurusan strategik. Di dalam operasi seharian mereka sering berhadapan dengan masaaalah berlakunya gangguan bekalan elektrik, kesukaran pendaftaran tanda halal dan sebagainya. Lau et al., (1999) berpendapat sebahagian besar dari masalah sebegini dapat dikurangkan atau dielakkan sekiranya perancangan operasi syarikat mereka disusun terlebih awal.

Dengan sumber yang terhad dan penggunaan asas teknologi yang relatif mudah, selain mengeluarkan produk tiruan, para usahawan PKS di Hong Kong juga memperolehi pendapatan mereka menerusi penyediaan perkhidmatan sub-kontrak kepada para pedagang antarabangsa. Bentuk sub-kontrak antarabangsa yang penting sekali ialah pengeluaran produk “*Original Equipment Manufacturer*” (OEM) dalam industri eletronik. Strategi ini membolehkan usahawan PKS tempatan mengurangkan risiko perniagaan mereka dengan memindahkannya kepada para pembeli mereka dari luar negara (Hobday, 1995).

Huraian terhadap dimensi kompetensi strategik di atas membolehkan hipotesis seperti berikut dibina.

H1: Kompetensi strategik mempunyai perhubungan 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 rajah 1.0 dibawah Cherrington; D.J., Bischoff; S.J. Dyer; W.G Stephan, E.G, & Stewart, G.L. (2001) membandingkan diantara kedua-dua struktur ini.

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. . 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 spesiifik: ia mungkin disesuaikan dan di tdefinisiikan semula menerusi interaksi dengan pekerja
Hiraki 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	Hiraki 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)

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 perbahasan-perbahasan diatas maka hipotesis berikut telah dapat dibina.

H2: Struktur organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi PKS

Struktur Organisasi Sebagai Penyederhana Perhubungan Diantara Kompetensi Strategik dan Prestasi PKS

Kajian-kajian tentang pengurusan strategik yang memberi tumpuan terhadap pemilikan dan perhubungan-perhubungan di antara strategi firma dengan prestasi, telah melihat bahawa di dalam struktur pemilikan yang 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 (contohnya oleh Lane, Cannella dan Lubatkin, 1998).

Bagaimanapun, apabila kuasa pemilikan diperluaskan kepada beberapa entiti, kawalan dan pemantauan akan menjadi kurang dan ini akan memberi peluang kepada para pengurus untuk melaksanakan strategi-strategi lain. Teori pemilikan awam juga telah digunakan oleh para penyelidik untuk menerangkan tentang kuasa-kuasa pemilikan (Cuervo dan Villalonga, 2000 dan Martin dan Parker, 1997). Teori pemilikan awam berpendapat firma-firma yang dimiliki kerajaan akan melaksanakan "*vote-gaining goals*" di sebalik "*efficiency goals*" kerana mereka selalunya mendapat tekanan-tekanan dari ahli-ahli politik.

Para cendekiawan yang telah memeriksa perbezaan-perbezaan prestasi di antara enterpris milik kerajaan (SOEs) dan firma-firma swasta telah memberikan keputusan-keputusan yang bercampur-campur, tetapi secara purata kajian-kajian ini bersetuju bahawa penswastan SOEs telah meningkatkan prestasi kewangan (Anderws dan Dowling, 1998 dan Martin dan Parker, 1997).

Bagaimanapun pandangan-pandangan tentang kebaikan-kebaikan struktur organisasi yang berpusat di atas tidak selaras dengan pandangan oleh Reponen (1993) yang melihat struktur organisasi yang berpusat di dalam perancangan strategik bukan sahaja boleh menghalang proses yang berbentuk kreatif malah ia juga turut menghalang suatu proses pembelajaran interaktif yang mampu merangsangkan penyertaan para peserta di dalam berbagai peringkat termasuk juga oleh para pemegang amanah. Pandangan Reponen (1993) juga seiringan dengan pandangan oleh Henderson dan Sifonis (1988) yang berpendapat bahawa jika proses membuat keputusan sesebuah organisasi itu terlalu berpusat, ia akan memberi kesan yang tidak baik terhadap aktiviti perancangan strategik. Ini adalah kerana akan wujudnya kelak masalah untuk mencapai "konsistensi dalaman" dan pelaksanaan strategi dengan lebih efektif.

Justeru itu terdapat pandangan bahawa struktur organisasi yang berbentuk organik sering dilihat amat diperlukan dalam konteks sesebuah organisasi yang melihat strategi yang terancang sebagai sesuatu yang penting. Menurut Reponen (1993) pembentukan strategi yang terancang mampu menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Begitu juga dengan pandangan oleh Ward, Griffiths dan Whitmore (1996) bahawa struktur organik atau dinamik merupakan suatu input yang penting yang dapat melicinkan proses perancangan strategik mereka. Dalam hubungan ini pemegang amanah yang berbeza-beza memiliki sebab yang berbeza-beza untuk membuat sesuatu kajian terhadap perancangan strategik firma-firma mereka. Mereka mungkin ingin mencapai keputusan-keputusan yang berlainan dari proses pembuatan berpusat tersebut (Galliers, 1991).

Di dalam kajian terhadap strategi pemasaran, Jaworski dan Kohli (1993) telah mengklasifikasikan anteseden orientasi pasaran kepada tiga kategori yang luas iaitu faktor-faktor pengurusan tertinggi, faktor-faktor antara bahagian dan juga sistem organisasi. Menurut Jaworski dan Kohli (1993), Matsuno, Menzer dan Ozsomer, (2002) dan Ruckert (1992), sistem organisasi mengandungi dua pemboleh ubah struktur, iaitu i) pemformalan dan pemusatan dan ii) saling berhubungan di dalam jabatan. Pemformalan yang merujuk kepada peranan-peranan, peraturan-peraturan dan kuasa yang disalurkan melalui peraturan-peraturan adalah berkait secara negatif dengan orientasi pasaran kerana ia menghalang penggunaan maklumat firma dan mengurangkan tindakan-tindakan yang efektif terhadap perubahan-perubahan di dalam pasaran (Jaworski dan Kohli, 1993).

Pemusatan pula merujuk kepada delegasi tentang kuasa proses pembuatan keputusan yang terhad dalam sesebuah organisasi. Ia didapati secara negatif mempengaruhi orientasi pasaran, kerana ia menyekat penyebaran dan penggunaan maklumat firma (Matsuno, Menzer dan Ozsomer, 2002). Dalam keadaan yang lain pula Ruckert (1992) melihat “sistem ganjaran berasaskan pasaran” telah memotivasikan tindakan-tindakan oleh para pekerja dan meningkatkan orientasi pasaran. Latihan berdasarkan pasaran meningkatkan sensitiviti para pekerja terhadap kehendak dan keperluan para pengguna, seterusnya merangsang tindakan-tindakan yang konsisten dengan keperluan-keperluan orientasi pasar. Keputusan dari kajian oleh Kirca, Jayachandran dan Bearden (2005) juga telah menunjukkan bahawa wujudnya perhubungan yang signifikan positif di antara orientasi pasaran dan saling berhubungan antara jabatan, sistem-sistem ganjaran berasaskan pasaran dan latihan berasaskan pasaran. Bukti-bukti juga telah ditunjukkan oleh Kirca, Jayachandran dan Bearden (2005) tentang wujudnya perkaitan yang signifikan negatif di antara orientasi pasaran dan konflik antara jabatan dan pemformalan.

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.

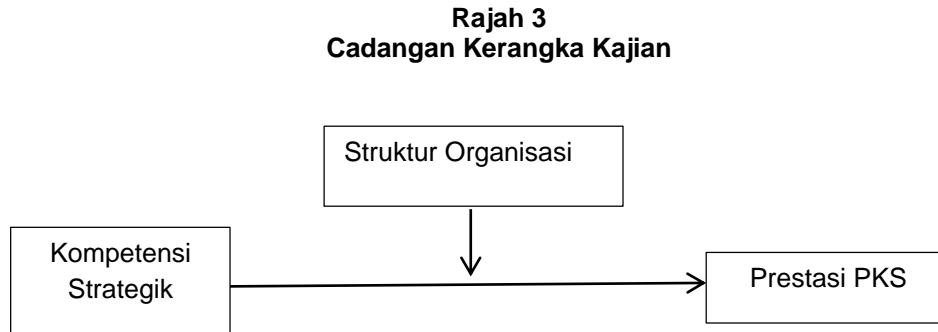
Di dalam kajian oleh Brouthers, Gelderman dan Arens (2007) tentang pengaruh struktur pemilikan terhadap prestasi pula menunjukkan bahawa tahap pemilikan enterprais kerajaan (SOEs) adalah berkait secara amat signifikan dengan prestasi kewangan menerusi kesemua tiga pembolehubah campur tangan iaitu orientasi strategik, struktur organisasi dan gaya pengurusan. 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 strategic dan prestasi PKS

KERANGKA KAJIAN

Rajah 3 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 0.805 hingga 0.950. 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 strategi 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 13.2 peratus sahaja fenomena prestasi PKS diterangkan oleh pemboleh ubah kompetensi operasi di dalam kajian ini. Nilai ini ditunjukkan menerusi R square sebanyak 0.132. Bentuk dan tahap perhubungan ini boleh dilihat dari jadual 2

Jadual 2 Hubungkait Kompetensi Operasi dan Prestasi PKS

P U bersandar	PU bebas	R²	R² (adj)	F (Stat)	Sig F	β	t
KOM Operasi	(constant)	.136	.132	15.937	.000	.279	3.992

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 25.2 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.

Jadual 3: Hubung kait Struktur Organisasi dan Prestasi PKS

P U bersandar	PU bebas	R²	R² (adj)	F (Stat)	Sig F	β	t
STRUKTUR	(constant)	.263	.252	63.927	.000	.503	7.995

Objektif ketiga: Adakah struktur organisasi menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi strategik dan prestasi PKS

Analisis regresi linear hirarki telah dilakukan bertujuan untuk melihat perhubungan di antara pemboleh ubah-pemboleh ubah di atas. Jadual 4 menerangkan keputusan-keputusan dari analisis ini tentang pengaruh penyederhana struktur organisasi terhadap perhubungan di antara kompetensi operasi 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 strategik pada tahap signifikan lima peratus. Begitu juga dari jadual ini terdapat perubahan nilai di dalam R² dari langkah pertama kepada langkah kedua sebanyak 0.196 dan dari langkah kedua kepada langkah ketiga sebanyak 0.017.

Dari keputusan di atas dapatlah dinyatakan bahawa wujudnya pengaruh yang signifikan positif dari pemboleh ubah penyederhana struktur organisasi terhadap perhubungan di antara kompetensi operasi dan prestasi PKS.

Jadual 4: Hubungan kait Struktur Organisasi, Kompetensi Strategik dan Prestasi PKS

Pembolehubah	Langkah 1	Langkah 2	Langkah 3
	Standardised Beta		
Kompetensi Operasi	0.294***	.294***	-.339
Struktur Organisasi		.435***	-.873
Kompetensi Strategik x Struktur Organisasi			1.565**
R ²			
Perubahan R ²	0.118	0.304	0.316
Perubahan F	0.118	0.196	0.017
Perubahan Sig. F	25.302	50.340	3.099
	0.000	0.000	0.080
***: signifikan pada 0.01			** :signifikan pada 0.05
*:signifikan pada 0.1			

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 pemilihan 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.

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

- Adam, E. & Chell, E. (1993). The successful international entrepreneur: a profile. *Paper Presented to the 23rd European Small Business Seminar*. Belfast, Northern Ireland.
- 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.

- Baker, J.C., Mapes, J., New, C.C., & Szwejczewski, 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.
- Bird, B. (1995). Towards a theory of entrepreneurial competency. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 2 (6), 51-72.
- Bovee, C. Thill J. Mescon. M (2007). *Excellent in business*. New York: Pearson Prentice Hall.
- Boyatzis, R.E. (2008). Guest Editorial: Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, Vol. 27 (1), 5-12.
- Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovaton*. 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.
- Chee, P.L (1986). *Small Industry in Malaysia*. Kuala Lumpur: Berita Publishing Sdn. Bhd.
- Chelliah, S., Sulaiman, M., & Yusoff, Y.M. (2010). Internalization and Performance: Small and Medium (SMEs) in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 27-37.
- Cherrington; D.J., Bischoff; S.J. Dyer; W.G Stephan, E.G, & Stewart, G.L. (2001). *Organizational effectiveness*. Provo, Utah.
- Ciliberto, F. (2006). "Does organizational form affect investment decisions?", *Journal of Industrial Economics*, Vol. 54 (1), 63 - 93.
- Cocca, P., & Alberti, M. (2010). A framework to assess performance measurement systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), 186-201.
- 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
- Dess, G.G., & Robinson, R.B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5, 265-273.

- Durkan, P., Harrison, R., Lindsay, P. & Thompson, E. (1993). Competence and Executive Education and Development in an SME Environment. *Irish Business and Administrative Research*, Vol. 14 (1), 65-80.
- Gasse, Y., d'Amboise, G., Simard, G. & Lasker, K. (1997). *Entrepreneurial-managerial competencies and practices of growing SMEs – summary of results from an empirical study (Preliminary)*. Centre for Entrepreneurship and SME and Entrepreneuriat Laval, Quebec, Canada: Universite Laval.
- Ghosh, B.C. Meng, L. A, Meng, T.T & Onn, C.C. (1996). An exploratory study of strategic planning behavior in SME in the Singapore/Malaysia context. In Meng, L.A & Liang, T.W (eds). *Entrepreneurs, Entrepreneurship and Enterprising Culture*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Griffin T. Ebert R. (2000). *Business* (8th 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.
- Hobday, M. (1995). East Asian Latecome firms: Learning the technology of electronics. *World Development*, Vol. 23 (2), 1171-1193.
- 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 Nasional Berhad.
- 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.
- Kim, H., & Kim, W. (2005). The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants. *Tourism Management*, 26, 549-560.
- 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.

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.

Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad.

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 Nasional Berhad.

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.

Lei, D., Hitt, M.A. & Bettis, R. (1996). Dynamic core competencies through meta-learning and strategic context. *Journal of Management*, Vol. 22 (4), 549-569.

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.

Mahathir, M. (2002). *Melayu Mudah Lupa*. Kuala Lumpur: Pelanduk Publications.

Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan (2014). Percetakan Nasional Berhad. Malaysia Berhad.

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.

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.

Meredith, G.G & Grant, G (1982). *Small Business Management in Australia* 2nd edition, London; McGraw-Hill.

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

- Mitton, D.G. (1989). The compleat entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and Practice* 13(3), 9-19.
- 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
- Mohamad Khairuddin H. (2000). SMEs in Malaysia: Past, present and future. *Malaysian Management Review*, 22-30.
- Mohd Khairuddin, (2002). A Study on the weaknesses of SMEs in the Malaysia Manufacturing Sector in
- 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.
- Najmi, M., Rigas, J., & Fan, I.S. (2005). A framework to review performance measurement systems. *Business Process Management Journal*, 11(2), 109-122.
- 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.
- 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.
- Perbadanan Pembangunan Industri Kecil dan Sederhana (SMIDEC) (2004). *Laporan Tahunan 2003*,
- 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).
- Qingmin, H., Helmu, K., and Juergen, M. (2012) "How does organizational structure influence performance through learning and innovation in Austria and China", *Chinese Management Studies*, Vol. 6 (1), 36 – 52.
- 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
- Reality?* Proceedings of the International Conference on Small and Medium Scale Enterprises,
- 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.
- Shahadan, F., Mat Zin, M.B.R. & Mahbar, Z. (1988). *Growth constraints of SME in Malaysia: Myth or*
- Shukor Omar. (2003). *The Malay Lost World, With Emphasis on Entrepreneurship*. Shah Alam: Anzagain Sdn Bhd.
- Small and Medium Enterprise Corporation, (SME Corp) (2010). Kuala Lumpur. Percetakan Nasional Small and Medium-Sized Enterprises. In Mohd Khairuddin (Ed.). *Malaysia: Role in Issues*, Sintok:
- Smallbone, D. (2004). *Institutions, Governance and SME Development in Transition Economies, Economic Commission For Europe, Expert Meeting on Good Governance for SMEs*.
- Snell, R. & Lau, A. (1994). Exploring local competences salient for expanding small business. *Journal of*
- 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.
- Thompson, J.E., Stuart, R & Lindsay, P.R. (1996). The competence of top team members: A framework for successful performance. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 11(3), 48-66
- 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
- Woff, J., & Pett, T. (2006). Small-firm performance: modeling the role of product and process improvements. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 268-284.
- Zmud, R. (1982). Diffusion of modern software practices: influence of centralization and formalization. *Management Science*, Vol. 28 (12), 1421-1431.