

## Orientasi Keusahawanan dan Prestasi Perniagaan: Pengaruh Penyederhana Gaya Kepimpinan Transformasi

*(Entrepreneurial Orientation and Business Performance: Moderating Effect of Transformational Leadership Style)*

Shuhymee Ahmad

(Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan, Kolej Perniagaan, Universiti Utara Malaysia)

Abdullah Abdul Ghani

(Pusat Pengajian Pengurusan Islam, Kolej Perniagaan, Universiti Utara Malaysia)

### ABSTRAK

Hasil kajian lepas menunjukkan terdapat hubungan yang tidak konsisten antara strategi orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan. Sehubungan dengan itu, kajian empirikal ini cuba mencari jawapan tentang hubungan antara pembolehubah orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan serta pengaruh pembolehubah penyederhana gaya kepimpinan transformasi dalam kalangan PKS di Malaysia. Sebanyak 143 buah firma PKS di Malaysia telah dijadikan sampel dalam kajian ini yang dipilih secara rawak mudah. Analisis kolerasi, regresi berganda dan regresi berhierarki telah digunakan untuk menjawab semua hipotesis kajian. Keputusan kajian menunjukkan ketiga-tiga pembolehubah tidak bersandar iaitu inovasi, proaktif dan pengambilan risiko mempunyai hubungan yang signifikan positif dengan prestasi perniagaan. Hasil kajian juga turut mendapati pembolehubah penyederhana gaya kepimpinan transformasi mempengaruhi hubungan antara inovasi dan pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan. Dapatan dari kajian ini diharap dapat dimanfaatkan oleh pihak kerajaan, usahawan, pengkaji lain, dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam bidang kepimpinan keusahawanan.

*Kata kunci:* Orientasi keusahawanan; gaya kepimpinan transformasi; prestasi perniagaan

### ABSTRACT

Previous studies show that there is inconsistent relationship between entrepreneurial orientation and business performance. Thus, this empirical study attempts to examine the relationship between entrepreneurial orientation variables and business performance and the influence of transformational leadership style as a moderating variable among SMEs in Malaysia. By using simple random sampling technique, a total of 143 SMEs in Malaysia are used as samples in this study. Correlation analysis, multiple regression and hierarchical regression are used to test the hypothesis. Results of the analysis show that the three independent variables, i.e., innovation, proactive and risk taking have positive significant relationships with business performance. The study also finds that transformational leadership style variable moderates the relationship between innovation and risk taking and business performance. It is hoped that the findings from this study can be utilized by the government, entrepreneurs, researchers and interested parties in the field of entrepreneurial leadership.

*Keywords:* Entrepreneurial orientation; transformational leadership style; business performance

### PENGENALAN

Prestasi perniagaan merupakan salah satu isu utama yang dititikberatkan oleh pihak-pihak yang berkepentingan dalam sesebuah firma termasuklah pemilik, pelabur, pembekal dan pekerja (Madrid-Guijarro, Auken & Garcia 2007). Prestasi yang kukuh merupakan matlamat utama kepada setiap firma Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS). Menurut Madrid-Guijarro et al. (2007), kekukuhan prestasi akan membolehkan firma dan masyarakat memperoleh faedah melalui penarikan sumber, mencipta peluang pekerjaan dan mencipta kekayaan. Firma yang berprestasi rendah selalunya kurang kompetitif dan akan mengalami kesulitan kewangan (Brigham & Houston 2004). Oleh itu,

adalah penting bagi firma untuk sentiasa memeriksa prestasinya dari masa ke semasa akibat perubahan dalam persekitaran perniagaan yang tidak menentu (Najmi, Rigas & Fan 2005).

Menurut Madrid-Guijarro et al. (2007), wujud pelbagai faktor yang telah dikenalpasti oleh pengkaji lepas yang boleh mempengaruhi prestasi firma PKS. Menurut Lumpkin dan Dess (1996), salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi yang perlu dikaji adalah strategi keusahawanan peringkat firma iaitu strategi orientasi keusahawanan (Davis 2007; Kreiser, Marino & Weaver 2002) yang dikaitkan secara langsung dengan pembolehubah inovasi, proaktif dan kesanggupan firma untuk mengambil risiko yang menjadi pengukuran penting kepada firma apabila melaksanakan strategi untuk

bersaing dengan pesaing-pesaingnya bagi meningkatkan prestasi (Wiklund & Shepherd 2005) terutama dalam kalangan PKS di Malaysia (Amran 2006).

Yang (2006) dalam kajiannya telah menekankan peranan strategi keusahawanan dan gaya kepimpinan transformasi ke atas peningkatan prestasi perniagaan firma PKS. Menurut Cunningham dan Lischeron (1991), usahawan selalunya seorang pemimpin dan seseorang usahawan mesti bijak mengaplikasikan gaya kepimpinan yang dimilikinya untuk berjaya. Kebijaksanaan ini akan memberi kesan ke atas keberkesanan dan prestasi semasa sesebuah firma (Nahavandi 2002). Dalam persekitaran yang dinamik dan kompleks dan yang mempunyai persaingan yang tidak menentu, jenis usahawan yang mempunyai daya kepimpinan yang unggul dan tulen amat diperlukan (Cohen 2004; Tarabishy et al. 2005). Justeru itu, firma perlu mengaplikasikan strategi keusahawanan dan gaya kepimpinan yang efektif agar dapat meningkatkan prestasi perniagaan (Yang 2006).

Berdasarkan kepada kepentingan konsep kepimpinan dan keusahawanan tersebut, ramai pengkaji lepas yang cuba mengenal pasti perhubungan antara kedua-dua bidang tersebut dengan menggabungkan kedua-dua konsep tersebut dalam bentuk fenomena baru yang dinamakan "kepimpinan keusahawanan" (Gupta & MacMillan 2002; Tarabishy et al. 2005). Walau bagaimanapun, tidak banyak kajian yang memeriksa peranan yang dimainkan oleh pembolehubah kepimpinan terhadap hubungan antara orientasi keusahawanan dengan prestasi (Todorovic & Schlosser 2007). Seterusnya, sehingga kini masih belum terdapat kajian yang memeriksa pengaruh gaya kepimpinan transformasi sebagai pembolehubah penyederhana terhadap hubungan antara orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan (Tarabishy 2006; Tarabishy et al. 2005; Yang 2006). Kebanyakan kajian lepas hanya menumpukan kepada hubungan antara gaya kepimpinan dengan orientasi keusahawanan (Tarabishy 2006; Yang 2006) dan prestasi perniagaan (Hancott 2005) atau cuba melihat jenis ciri-ciri kepimpinan, gelagat kepimpinan dan situasi kepimpinan yang lebih berkesan (Yukl & Van Fleet 1992). Dengan mengambil kira cadangan Lumpkin dan Dess (1996), Tarabishy (2006), Tarabishy et al. (2005), Todorovic dan Schlosser (2007) dan Yang (2006), makasatu kajian secara empirikal mengenai hubungan antara strategi orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan serta pengaruh pembolehubah penyederhana gaya kepimpinan transformasi firma PKS di Malaysia perlu dilakukan (Amran 2006). Secara spesifik, objektif kajian ini adalah (1) untuk menentukan hubungan antara pembolehubah-pembolehubah orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan dan (2) untuk menilai pengaruh pembolehubah penyederhana gaya kepimpinan transformasi ke atas hubungan antara pembolehubah-pembolehubah orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan.

## ULASAN KAJIAN LEPAS

Orientasi keusahawanan adalah pengukuran pelbagai dimensi (multidimensi) (Kreiser et al. 2002; Lumpkin & Dess 1996) ke atas keusahawanan peringkat firma yang melibatkan inovasi, proaktif dan pengambilan risiko (Covin & Slevin 1989, 1991; Kreiser et al. 2002). Didapati banyak kajian awal telah menyumbang kepada pengukuhan konsep orientasi keusahawanan sebagai teori konstruk dan sah secara logik bagi mewakili keusahawanan di peringkat firma (Covin, Green & Slevin 2006). Dalam kajian ini, orientasi keusahawanan merujuk kepada definisi yang telah diutarakan oleh Lumpkin dan Dess (1996) iaitu proses, amalan dan aktiviti pembuatan keputusan yang membawa kepada kemasukan baru (Lumpkin & Dess 1996) dengan melibatkan proses inovasi, proaktif dan pengambilan risiko (Covin & Slevin 1989, 1991; Miller 1983). Kemasukan baru dapat dirumuskan sebagai tindakan memasuki pasaran baru atau pasaran yang telah kukuh dengan produk atau perkhidmatan baru atau yang sedia ada dengan memulakan perniagaan baru, menubuhkan anak syarikat baru atau melalui perniagaan sedia ada (Lumpkin & Dess 1996).

Terdapat ramai pengkaji lepas telah menyokong perhubungan yang positif antara orientasi keusahawanan dengan prestasi firma berdasarkan kepada hasil kajian mereka. Contohnya, Zahra dan Covin (1995) telah membuktikan terdapat perhubungan yang signifikan dan positif antara orientasi keusahawanan dengan prestasi dan perhubungan ini juga didapati sentiasa meningkat setiap tahun. Mereka juga telah menyatakan kelebihan untuk menjadi penggerak utama, yang mana keputusan menunjukkan tingkat orientasi keusahawanan yang tinggi akan secara langsung meningkatkan prestasi firma. Dalam kajian lain, dengan menggunakan pendekatan teori kontingensi, Becherer dan Maurer (1997) telah menggunakan satu sampel yang melibatkan 147 orang usahawan di Amerika Syarikat (AS). Keputusan kajian tersebut mengesahkan terdapat hubungan yang positif antara orientasi keusahawanan seseorang usahawan (mewakili setiap organisasi) dengan perubahan dalam keuntungan. Seterusnya Wiklund (1999) telah menggunakan pendekatan kajian longitudinal ke atas 132 firma Sweden yang mengambil masa selama dua tahun. Dapatan kajian beliau juga mendapati terdapat perhubungan yang positif antara orientasi keusahawanan dengan prestasi firma. Berdasarkan kepada dapatan kajiannya, beliau juga bersetuju dengan hasil dapatan kajian oleh Zahra dan Covin (1995) yang menyatakan perhubungan ini meningkat setiap tahun. Didapati, dapatan kajian-kajian ini telah menidakkan dapatan kajian Brown, Davidsson dan Wiklund (2001), Covin, Slevin dan Schultz (1994) dan Kaya dan Seyrek (2005) yang mendapati wujud hubungan yang tidak signifikan serta kolerasi yang negatif antara orientasi keusahawanan dengan prestasi.

Seterusnya berdasarkan kepada kajian dan syor dari pengkaji lepas seperti Kreiser et al. (2002), Lumpkin (1996) dan Rauch et al. (2004), kajian ini telah

mencadangkan agar setiap pembolehubah orientasi keusahawanan adalah bebas, unik dan berbeza antara satu sama lain. Maka, pendekatan multidimensi bagi konstruk orientasi keusahawanan memerlukan penilaian secara individu ke atas hubungan yang unik antara setiap pembolehubah orientasi keusahawanan (inovasi, proaktif dan pengambilan risiko) dengan prestasi perniagaan firma PKS.

#### INOVASI DAN PRESTASI PERNIAGAAN

Inovasi merujuk kepada kecenderungan firma untuk melibatkan dan menyokong sesuatu yang baru (*novelty*), idea baru, penyelidikan, dan proses kreativiti yang mungkin menghasilkan produk, perkhidmatan atau proses baru (Lumpkin & Dess 1996). Kajian secara empirikal telah membuktikan yang inovasi merupakan faktor penting dalam konstruk orientasi keusahawanan melalui hubungannya dengan prestasi firma (Amran 2006; Coulthard 2007; Davis 2007; Kreiser et al. 2002; Yang 2006).

Didapati terdapat sejumlah besar literatur yang menyokong hubungan yang signifikan positif antara inovasi dengan prestasi firma seperti kajian oleh Amran (2006), Davis (2007), Kreiser et al. (2002), Rauch et al. (2004), Yang (2006) dan Zahra dan Bogner (2000). Dengan menggunakan perspektif strategi pilihan, Zahra dan Bogner (2000) telah menggambarkan inovasi sebagai aset peringkat firma yang membenarkan firma memiliki pilihan yang luas dalam pemilihan strategik bagi meningkatkan prestasi firma. Kajian mereka ke atas 116 firma berasaskan perisian di AS telah mengesahkan peningkatan inovasi dalam usaha teroka baru akan turut meningkatkan prestasi. Dapatan kajian tersebut selari dengan hasil kajian Kreiser et al. (2002) ke atas 1,671 firma dari enam buah negara yang mendapati pembolehubah inovasi mempunyai hubungan yang signifikan positif dengan pertumbuhan jualan. Seterusnya kajian Rauch et al. (2004) yang menggunakan pendekatan analisis-meta ke atas 37 kajian lepas juga telah membuktikan inovasi, proaktif dan persaingan agresif mempunyai hubungan yang signifikan positif dengan prestasi.

Hasil keputusan analisis-meta yang dijalankan oleh Davis (2007) ke atas 9,435 sampel dari 28 kajian lepas juga mendapati pembolehubah inovasi berhubung dengan prestasi perniagaan secara signifikan positif dengan prestasi perniagaan. Oleh itu, keputusan tersebut telah menyokong kajian Yang (2006) yang mengkaji 406 buah firma PKS di Taiwan. Hasil kajian mendapati terdapat hubungan yang signifikan positif antara pembolehubah inovasi dan proaktif dengan prestasi perniagaan walaupun kekuatan hubungan keduanya adalah sederhana (Yang 2006). Berdasarkan kepada perbincangan ini, pengkaji menjangkakan satu perhubungan yang signifikan antara inovasi dengan prestasi perniagaan firma PKS di Malaysia akan terhasil. Justeru, berdasarkan bukti-bukti empirikal, kajian ini mencadangkan,

H<sub>1</sub> Inovasi mempunyai hubungan yang signifikan positif dengan prestasi perniagaan.

#### PROAKTIF DAN PRESTASI PERNIAGAAN

Kajian awal dalam bidang keusahawanan mendapati pembolehubah proaktif telah memberi sumbangan penting kepada prestasi sesebuah firma (Miller 1983). Proaktif merujuk kepada keupayaan sesebuah firma untuk meneroka dan mengeksplotasi perspektif yang fokus pada masa depan bagi membolehkan firma bertindak ke atas peluang yang telah dikenal pasti untuk produk, pasaran atau usaha teroka baru. Dengan kata lain, kewujudan proaktif adalah kunci kepada penggunaan keupayaan inovasi sesebuah firma (Covin & Miles 1999). Manakala, Coulthard (2007) menyatakan proaktif merupakan antara pembolehubah yang terpenting untuk meningkatkan prestasi firma (Becherer & Maurer 1999).

Bukti empirikal dalam dua dekad lepas telah meneguhkan jangkaan kepentingan elemen proaktif kepada prestasi firma. Becherer dan Maurer (1999) telah mendapati terdapat hubungan yang signifikan positif antara proaktif dengan perubahan bagi jualan firma dalam kajian mereka ke atas 215 presiden syarikat kecil. Dapatan dari kajian tersebut adalah selari dengan beberapa dapatan kajian lain yang telah dijalankan selepasnya yang turut mendapati terdapat kolerasi yang kuat antara pembolehubah proaktif dengan prestasi perniagaan seperti kajian oleh Coulthard (2007), Covin et al. (2006), Davis (2007), Kreiser et al. (2002), Lumpkin dan Dess (2001), Rauch et al. (2004) dan Yang (2006).

Kajian Lumpkin dan Dess (2001) ke atas 124 eksekutif dari 94 firma telah menunjukkan pembolehubah proaktif secara statistiknya mempunyai hubungan yang signifikan positif dengan semua pengukuran prestasi iaitu pertumbuhan jualan, pulangan jualan dan keuntungan. Kajian Kreiser et al. (2002) juga turut mendapati proaktif mempunyai hubungan yang positif dengan tingkat jualan, pertumbuhan jualan, dan untung kasar firma. Manakala kajian Covin et al. (2006) turut mendapati proaktif mempunyai kesan positif ke atas kadar pertumbuhan jualan firma.

Semua dapatan yang dibincangkan ini turut disokong oleh kajian Davis (2007), Rauch et al. (2004) dan Yang (2006) yang mendapati wujud hubungan yang signifikan positif antara sikap proaktif firma dengan prestasi perniagaan. Hasil kajian Coulthard (2007) ke atas empat sektor (wain, komponen automotif, francais dan muzik) di Australia turut membuktikan yang pembolehubah proaktif mempunyai hubungan yang signifikan positif dengan prestasi perniagaan pada setiap industri tetapi pada tahap yang berbeza-beza. Kesimpulannya, semua hasil kajian tersebut telah menidakkan dapatan dari kajian Amran (2006) yang mendapati hubungan antara proaktif dengan tingkat prestasi adalah berbeza dan bercampur-campur. Oleh itu, berdasarkan kepada dapatan yang dibincangkan di atas, adalah dijangka terdapat hubungan yang signifikan positif antara kedua-dua pembolehubah ini. Maka,

H<sub>2</sub> Proaktif mempunyai hubungan yang signifikan positif dengan prestasi perniagaan.

#### PENGAMBILAN RISIKO DAN PRESTASI PERNIAGAAN

Pengambilan risiko merujuk kepada tahap di mana firma sanggup untuk melibatkan komitmennya terhadap sumber yang besar (Lumpkin & Dess 1996). Didapati firma keusahawanan selalu membuat pelaburan yang besar melibatkan sumber-sumbernya dengan niat untuk menggunakan peluang yang ada dalam pasaran dengan harapan akan memperoleh pulangan yang tinggi. Firma sanggup mengambil risiko yang tinggi dengan mendedahkan banyak asetnya kepada risiko atau melibatkan jumlah tanggungan yang boleh memberi faedah dari risiko yang besar melalui perolehan hasil keuntungan yang tinggi (Lumpkin & Dess 1996). Seperti yang diutarakan oleh Miller (1983), firma usahawan adalah firma yang terlibat dengan inovasi produk-pasaran, menerokai sesuatu yang berisiko dan menjadi yang pertama bergerak kepada inovasi dan proaktif, seterusnya dapat menyaingi pesaing. Manakala firma bukan usahawan adalah sebuah firma yang hanya melibatkan sedikit inovasi, tidak berani mengambil risiko serta tidak berani bersaing dengan pesaing untuk maju ke hadapan.

Didapati hasil dapatan daripada kajian-kajian lepas mengenai pembolehubah pengambilan risiko adalah pelbagai dan bercampur-campur (Coulthard 2007). Miller (1983) dalam kenyataannya telah mengandaikan hubungan yang tidak linear antara pengambilan risiko dengan prestasi boleh dijangkakan. Didapati hubungan yang tidak linear antara pengambilan risiko dengan prestasi juga telah dikesan dalam literatur lepas yang telah menilai hubungan langsung antara pembolehubah ini. Contohnya, kajian Brochhaus (1980) telah mendapati usahawan adalah pengambil risiko yang sederhana dan ianya konsisten dengan pendapat Miller (1983). Diikuti kajian oleh Begley dan Boyd (1987), yang mendapati hubungan antara pengambilan risiko dengan prestasi firma adalah pada tahap maksima pada tingkat pengambilan risiko yang sederhana. Oleh itu, dapatan ini telah mencadangkan yang keseluruhan kajian ke atas pembolehubah pengambilan risiko dalam hubungannya dengan prestasi firma telah mendedahkan suatu hubungan yang tidak linear.

Seterusnya kajian yang dijalankan oleh Kreiser et al. (2002) ke atas 1,671 firma dari sembilan negara mendapati hubungan antara pembolehubah pengambilan risiko dengan tingkat jualan dan pertumbuhan jualan adalah signifikan negatif yang membentuk hubungan garis melengkung berbentuk "U". Dapatan ini mungkin menunjukkan bahawa firma yang mengambil risiko yang melampau (ekstrim) akan memperoleh keputusan yang lebih baik berbanding dengan firma yang mengambil risiko yang sederhana. Manakala hasil kajian Rauch et al. (2004) yang menggunakan pendekatan analisis-meta juga mendapati pengambilan risiko tidak mempunyai hubungan yang signifikan positif dengan prestasi. Dapatan ini

didapati berbeza dengan hasil kajian Covin et al. (2006) yang menyimpulkan pengambilan risiko memberi kesan yang positif ke atas kadar pertumbuhan jualan firma. Seterusnya keputusan kajian analisis-meta oleh Davis (2007) ke atas 6,898 sampel yang melibatkan 15 kajian lepas turut mendapati wujud hubungan yang signifikan positif antara pengambilan risiko firma usahawan dengan prestasi perniagaan.

Didapati hasil kajian Covin et al. (2006) dan Davis (2007) selari dengan kajian Yang (2006) yang mengkaji 406 buah PKS di Taiwan kerana kajian tersebut turut menunjukkan hubungan yang signifikan positif antara pembolehubah pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan tetapi dalam jumlah yang kecil. Dapatan ini disokong oleh Coulthard (2007) yang mendapati pengambilan risiko melibatkan pembuatan keputusan yang diambil kira oleh sesebuah firma. Kesannya risiko yang diambil kira dan dirancang akan memberi hasil yang positif kepada prestasi firma. Jadi, berdasarkan kepada perbincangan ini, maka hipotesis seterusnya seperti berikut;

H<sub>3</sub> Pengambilan risiko mempunyai hubungan yang signifikan positif dengan prestasi perniagaan.

#### PENGARUH PENYEDERHANA GAYA KEPIMPINAN TRANSFORMASI

Gaya kepimpinan transformasi merujuk kepada proses mempengaruhi orang lain (para pekerja) yang mana firma melalui pemilik atau pihak pengurusan tertinggi firma mengubah kesedaran pekerjaannya berkaitan apa yang penting dan mengajak pekerjaannya melihat cabaran serta peluang dalam persekitaran mereka, dalam arah yang baru bagi meningkatkan prestasi perniagaan (Avolio & Bass 2004). Terdapat empat aspek yang dinilai dalam pembolehubah gaya kepimpinan transformasi iaitu pengaruh unggul (sifat dan gelagat), inspirasi motivasi, ransangan intelektual dan pertimbangan individu. Kajian lepas telah menunjukkan yang keempat-empat dimensi gaya kepimpinan transformasi ini sangat tinggi tahap kolerasi antara satu sama lain (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam 1996). Oleh itu, secara teorinya keempat-empat dimensi ini boleh diambil kira sebagai satu konstruk yang berbentuk unidimensi (Klinsontorn 2005).

Terdapat artikel dan kajian lepas yang telah menunjukkan gaya kepimpinan transformasi mempunyai hubungan yang signifikan positif dengan prestasi firma (DeClerk 2007; Matzler et al. 2008; Tarabishy 2006; Yang 2006). Ini kerana pemimpin transformasi sangat efektif dengan memberi inspirasi kepada pengikutnya untuk meningkatkan tahap prestasi mereka yang mana secara tidak langsung akan meningkatkan prestasi firma bagi mencapai matlamat yang telah ditetapkan (Howell & Avolio 1993).

Perlu dinyatakan di sini, hasil kajian terdahulu telah melaporkan yang penggunaan dimensi-dimensi transformasi (pengaruh unggul, inspirasi motivasi,

rangsangan intelektual dan pertimbangan individu) mempunyai hubungan yang kuat ke atas keberkesanan atau prestasi organisasi (DeClerk 2007; Matzler et al. 2008). Sesetengah dapatan telah mencadangkan setiap dimensi gaya kepimpinan transformasi secara positifnya dapat menjangka prestasi perniagaan (Howell & Avolio 1993; Yang 2006). Kajian yang dilakukan oleh Howell dan Avolio (1993) mendapati pemimpin transformasi mempunyai hubungan yang signifikan positif dengan prestasi perniagaan dalam industri kewangan. Hasil kajian mereka menunjukkan yang pengaruh unggul, rangsangan intelektual dan pertimbangan individu mempunyai kolerasi positif dengan ganjaran kontingen dan prestasi. Dapatan hasil kajian tersebut selaras dengan hasil kajian yang dilakukan oleh Avolio, Waldman dan Einstein (1988), yang melaporkan kepimpinan transformasi mempunyai hubungan yang signifikan positif ke atas prestasi kewangan berdasarkan kepada lima indikator prestasi (syer pasaran, harga syer, pulangan ke atas aset (ROA), pendapatan sesaham (EPS) dan nisbah hutang kepada ekuiti).

Kajian DeClerk (2007) mendapati terdapat hubungan yang positif antara gaya kepimpinan transformasi dengan prestasi firma peruncitan dan hasil kajian ini konsisten dengan hasil kajian terdahulu yang mengkaji firma bersaiz kecil dan sederhana (Spinelli 2006; Tarabishy 2006; Yang 2006). Walau bagaimanapun, hasil kajian Hancott (2005) yang telah memeriksa hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dengan prestasi perniagaan ke atas 100 buah syarikat awam yang disenaraikan Toronto Stock Exchange (TSE) di Kanada, mendapati keputusan kajian adalah bercampur-campur. Didapati tidak terdapat hubungan yang signifikan antara skor kepimpinan transformasi CEO dengan prestasi organisasi. Hanya dua dimensi gaya kepimpinan transformasi iaitu inspirasi motivasi dan rangsangan intelektual sahaja yang mempunyai hubungan yang signifikan positif dengan prestasi perniagaan (Hancott 2005). Hasil dapatan Hancott (2005) ini selari dengan hasil keputusan kajian Tosi et al. (2004) dan Waldman et al. (2001) yang turut mendapati hubungan yang tidak signifikan antara gaya kepimpinan transformasi dengan prestasi.

Yang (2006) menerusi kajiannya telah memeriksa hubungan langsung antara gaya kepimpinan dengan prestasi perniagaan dengan orientasi keusahawanan ke atas PKS di Taiwan. Hasil kajiannya mendapati setiap gaya kepimpinan (transformasi, transaksi dan *Laissez-faire*) memberi kesan berlainan ke atas prestasi perniagaan. Keputusan menunjukkan gaya kepimpinan transformasi mempunyai hubungan yang sangat kuat (signifikan positif) dengan prestasi organisasi berbanding dengan *laissez-faire* yang mempunyai hubungan yang signifikan negatif (Yang 2006) dengan prestasi. Kajian juga mendapati gaya kepimpinan transformasi mempunyai hubungan langsung yang signifikan positif dengan orientasi keusahawanan (Yang 2006). Secara khususnya, setiap pembolehubah orientasi keusahawanan (inovasi, proaktif dan pengambilan risiko) mempunyai hubungan yang

signifikan positif dengan gaya kepimpinan transformasi. Hasil kajian ini selari dengan dapatan kajian yang dilakukan oleh Tarabishy (2006) ke atas firma usahawan di bandar Washington D.C, Amerika Syarikat. Oleh itu, berdasarkan kepada perbincangan di atas, pengkaji mendapati yang pembolehubah gaya kepimpinan transformasi akan bertindak sebagai penyederhana serta akan memberi impak ke atas hubungan antara pembolehubah-pembolehubah orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan. Maka,

- H<sub>4a</sub> Hubungan antara pembolehubah inovasi dengan prestasi perniagaan akan disederhanakan oleh gaya kepimpinan transformasi secara signifikan.
- H<sub>4b</sub> Hubungan antara pembolehubah proaktif dengan prestasi perniagaan akan disederhanakan oleh gaya kepimpinan transformasi secara signifikan.
- H<sub>4c</sub> Hubungan antara pembolehubah pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan akan disederhanakan oleh gaya kepimpinan transformasi secara signifikan.

## METODOLOGI KAJIAN

### SAMPEL DAN PROSEDUR KAJIAN

Populasi bagi kajian ini merujuk kepada semua firma perkilangan (termasuk asas tani) dan perkhidmatan berkaitan perkilangan yang beroperasi di Malaysia dan telah mendaftar dengan Perbadanan Perusahaan Kecil dan Sederhana Malaysia (atau SME Corp. Malaysia). Senarai firma-firma tersebut telah diperoleh dari SME Corp. Malaysia (2009) yang boleh disemak melalui laman web [www.smidec.gov.my](http://www.smidec.gov.my). Mengikut perangkaan terkini bagi tahun 2009 yang diperoleh daripada SME Corp. Malaysia, terdapat sejumlah 7,187 buah firma PKS yang beroperasi di Malaysia. Berdasarkan kepada jadual penentuan saiz sampel yang dihasilkan oleh Krejcie dan Morgan (1970), sampel saiz yang diperlukan adalah sebanyak 364. Selepas mengambilkira kadar jangkakan maklum balas yang agak rendah di Malaysia (Sany 2007), maka sebanyak 900 set borang soal selidik telah diposkan kepada firma PKS yang dipilih. Pemilihan responden adalah berdasarkan kepada teknik persampelan rawak mudah. Daripada sejumlah 152 set soal selidik yang diterima, hanya 143 atau 11.92% set soal selidik yang telah digunakan selepas mengambil kira kes-kes *outlier*, borang tidak lengkap dan diisi oleh responden yang tidak layak.

### PENGUKURAN PEMBOLEHUBAH

Ketiga-tiga pembolehubah orientasi keusahawanan (inovasi, proaktif dan pengambilan risiko) telah menggunakan skala pengukuran yang telah dibangunkan oleh Covin dan Slevin (1989) dan Lumpkin (1996). Sebanyak 14 item soal selidik diukur dengan menggunakan skala Likert 7 mata. Masing-masing 5 item untuk

mengukur inovasi dan pengambilan risiko dan empat item untuk mengukur proaktif.

Pembolehubah gaya kepimpinan transformasi telah diukur dengan menggunakan Soal Selidik Kepimpinan Pelbagai Faktor (*Multifactor Leadership Questionnaire*, MLQ-5X). Set MLQ-5X ini adalah set pengukuran standard yang sering digunakan untuk mengukur gelagat gaya kepimpinan transformasi dan transaksi bagi kajian berbentuk kuantitatif (Avolio & Bass 2004). Sebanyak 20 item telah digunakan untuk mengukur gaya kepimpinan transformasi. Format skala Likert 7 mata telah digunakan berbanding skala asal yang menggunakan skala Likert 5 mata untuk mengukur semua item iaitu daripada tidak pernah (1) hingga selalu (7) (Bass & Avolio 1995). Manakala item pengukuran bagi prestasi perniagaan adalah sebanyak 8 item berbentuk subjektif yang mengukur pertumbuhan perniagaan dan prestasi kewangan (Wiklund 1999). Didapati kajian lepas telah membuktikan pendekatan pengukuran kewangan secara subjektif atau laporan sendiri adalah boleh dipercayai (Schulze et al. 2001).

## DAPATAN DAN PERBINCANGAN

### ANALISIS DESKRIPTIF DAN KOLERASI

Berdasarkan kepada Jadual 1, didapati ketiga-tiga pembolehubah orientasi keusahawanan mempunyai skor min yang tinggi yang mana proaktif mempunyai skor min yang tertinggi iaitu 5.5399, diikuti inovasi sebanyak 5.3832, manakala pengambilan risiko sebanyak 4.6696. Keputusan juga menunjukkan skor min bagi pembolehubah bersandar iaitu prestasi perniagaan adalah sebanyak 4.7173 yang juga boleh dianggap sebagai agak tinggi.

Seterusnya analisis kolerasi koefisien Pearson telah dilakukan bagi menentukan arah dan kekuatan hubungan antara pembolehubah bersandar dengan setiap pembolehubah tidak bersandar (Pallant 2007). Mengikut Cohen (1988), bagi pembolehubah yang mempunyai nilai  $r$  lebih dari .50 boleh dikira sebagai mempunyai hubungan kolerasi yang kuat. Keputusan kajian mendapati terdapat hubungan positif yang kuat antara setiap pembolehubah tidak bersandar dengan prestasi perniagaan. Didapati prestasi perniagaan telah menunjukkan hubungan kolerasi yang positif dengan inovasi ( $r = .706$ ,  $p < .01$ ), proaktif ( $r = .728$ ,  $p < .01$ ) dan pengambilan risiko ( $r = .704$ ,  $p <$

.01) seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1. Begitu juga hubungan antara setiap pembolehubah tidak bersandar yang berkolerasi pada tahap kuat dan positif iaitu .653 (inovasi-proaktif), .619 (inovasi-pengambilan risiko) dan .660 (proaktif-pengambilan risiko).

### KEPUTUSAN UJIAN HIPOTESIS

Analisis regresi berganda telah digunakan untuk menjawab hipotesis 1, 2 dan 3, manakala analisis regresi berhierarki telah digunakan untuk menjawab hipotesis 4a, 4b dan 4c. Jadual 2 menunjukkan keputusan bagi kedua-dua analisis tersebut.

JADUAL 2. Keputusan Analisis Regresi Berhierarki

Pembolehubah	Langkah 1	Langkah 2	Langkah 3
	Beta Tidak Terpiawai		
Inovasi	.347*	.292*	.094
Proaktif	.386*	.263*	-.118***
Pengambilan Risiko	.252*	.228*	.086***
Gaya Kepimpinan Transformasi		.448*	.158**
Transformasi x Inovasi			.038*
Transformasi x Proaktif			-.012
Transformasi x Risiko			.073*
$R^2$	.667	.709	.854
$R^2$ Terlaras	.660	.701	.846
Perubahan Signifikan F	.000	.000	.000

Nota: Tahap signifikan: \*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.10$

Didapati apabila semua pembolehubah tidak bersandar dimasukkan dalam persamaan dalam langkah 1, keputusan telah menunjukkan pembolehubah inovasi, proaktif dan pengambilan risiko dapat menerangkan 66.0 peratus variasi yang berlaku kepada prestasi perniagaan. Keputusan kajian telah menunjukkan ketiga-tiga pembolehubah orientasi keusahawanan (inovasi, proaktif dan pengambilan risiko) mempunyai hubungan yang signifikan dan positif ke atas prestasi perniagaan. Ringkasnya, hasil kajian ini menyokong kesemua hipotesis 1 hingga 3.

Seterusnya selepas pembolehubah gaya kepimpinan transformasi dimasukkan ke dalam persamaan dalam langkah 2, didapati jumlah variasi yang dapat menerangkan prestasi perniagaan telah meningkat kepada 70.1 peratus. Keputusan analisis mendapati gaya kepimpinan

JADUAL 1. Keputusan Analisis Deskriptif dan Kolerasi

Pembolehubah	Min	Sisihan Piawai	Prestasi	Inovasi	Proaktif	Risiko
Prestasi	4.7173	.99215	1.00			
Inovasi	5.3832	.87355	.706*	1.00		
Proaktif	5.5399	.86172	.728*	.653*	1.00	
Risiko	4.6696	1.15734	.704*	.619*	.660*	1.00

Nota: \*Kolerasi adalah signifikan pada aras kebarangkalian 0.01

transformasi mempunyai hubungan langsung yang signifikan dan positif ke atas prestasi perniagaan. Hubungan ini membuktikan gaya kepimpinan transformasi adalah peramal yang boleh berfungsi untuk meningkatkan prestasi perniagaan dalam kalangan firma PKS.

Dalam langkah 3, ketiga-tiga pembolehubah interaksi gaya kepimpinan transformasi dengan setiap pembolehubah orientasi keusahawanan dimasukkan dalam persamaan bagi menguji pengaruh pembolehubah penyederhana ke atas hubungan antara setiap pembolehubah tidak bersandar dengan prestasi perniagaan. Hasilnya, didapati ketiga-tiga interaksi ini dapat membantu menerangkan jumlah variasi dalam prestasi perniagaan sebanyak 84.6 peratus. Dapatan ini menunjukkan wujud kesan interaksi gaya kepimpinan transformasi secara signifikan ke atas hubungan antara pembolehubah-pembolehubah orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan pada tahap keyakinan sebanyak 99 peratus. Secara spesifik, dua pekali interaksi berhubung secara signifikan dengan prestasi perniagaan iaitu interaksi antara gaya kepimpinan transformasi dengan inovasi dan gaya kepimpinan transformasi dengan pengambilan risiko. Dapatan ini turut membuktikan gaya kepimpinan transformasi berperanan sebagai penyederhana jenis *quasi* bagi kajian ini.

Kesan positif dan signifikan pembolehubah penyederhana gaya kepimpinan transformasi ke atas hubungan antara pembolehubah inovasi dengan prestasi perniagaan menunjukkan penggunaan pendekatan gaya kepimpinan transformasi oleh firma PKS akan mempengaruhi hubungan antara sikap inovasi dengan prestasi perniagaan. Yakni, gaya kepimpinan transformasi akan membantu sikap inovasi untuk meningkatkan tahap prestasi perniagaan dengan lebih tinggi. Berdasarkan dapatan ini, hipotesis 4a adalah disokong.

Seterusnya keputusan kajian juga mendapati pembolehubah penyederhana gaya kepimpinan transformasi turut memberi kesan positif ke atas hubungan antara pembolehubah pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan. Dapatan ini bermaksud, hubungan antara sikap pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan akan dipengaruhi oleh penggunaan gaya kepimpinan transformasi dalam firma PKS. Oleh itu, sikap pengambilan risiko akan meningkatkan tahap prestasi perniagaan dengan lebih tinggi apabila firma PKS mengamalkan gaya kepimpinan transformasi dalam organisasi mereka. Maka, hipotesis 4c juga adalah disokong.

Walau bagaimanapun, keputusan kajian mendapati pembolehubah penyederhana gaya kepimpinan transformasi tidak menunjukkan kesan yang signifikan ke atas hubungan antara pembolehubah proaktif dengan prestasi perniagaan. Penemuan ini membuktikan firma PKS yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasi tidak boleh mempengaruhi hubungan antara pembolehubah proaktif dengan prestasi perniagaan. Oleh itu, hipotesis 4b adalah tidak disokong.

## KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Kajian yang dijalankan secara empirikal ini cuba mencari jawapan tentang hubungan antara pembolehubah-pembolehubah orientasi keusahawanan (inovasi, proaktif dan pengambilan risiko) dengan prestasi perniagaan serta pengaruh pembolehubah penyederhana gaya kepimpinan transformasi dalam kalangan firma PKS di Malaysia. Didapati hasil kajian ini telah mengesahkan yang ketiga-tiga pembolehubah orientasi keusahawanan (inovasi, proaktif dan pengambilan risiko) mempunyai hubungan yang signifikan dan positif dengan prestasi perniagaan selari dengan kajian Davis (2007), Wiklund dan Shepherd (2005) dan Yang (2006). Dari segi magnitud kesan, keputusan kajian mendapati sikap proaktif telah memainkan peranan paling penting dalam meningkatkan prestasi perniagaan firma PKS di Malaysia, diikuti pembolehubah inovasi dan pengambilan risiko. Keputusan ini mungkin disebabkan situasi ekonomi yang tidak menentu yang menyebabkan usahawan PKS di Malaysia lebih menekankan kepada penerokaan dan mengeksploitasi peluang-peluang yang telah dikenalpasti ke atas produk, pasaran atau usaha teroka baru bagi menjamin kelangsungan firma mereka. Penekanan kepada sikap proaktif oleh firma PKS merupakan kunci kepada tindakan berinovasi dan seterusnya berani untuk mencuba sesuatu yang berisiko selaras dengan kenyataan Covin dan Miles (1999). Manakala, sumbangan pembolehubah pengambilan risiko adalah sangat unik dalam kajian ini, kerana dapatan dari kajian lepas seperti kajian Covin et al. (2006) menunjukkan yang pengambilan risiko telah menyumbang kepada bentuk hubungan yang kecil manakala hasil kajian Kreiser et al. (2002) menunjukkan hubungan garis melengkung. Seterusnya hasil kajian turut mendapati pembolehubah gaya kepimpinan transformasi telah mempengaruhi hubungan antara inovasi dan pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan. Kedua-dua hubungan tersebut adalah signifikan dan positif. Jadi, penemuan kajian ini telah menyumbang kepada ilmu pengetahuan baru kepada bidang kepimpinan keusahawanan terutama dari konteks firma PKS di Malaysia.

Hasil keputusan kajian ini telah memberi implikasi dan sumbangan penting kepada kajian mengenai kesan orientasi keusahawanan serta pengaruh gaya kepimpinan transformasi firma PKS di Malaysia. Pihak pengurusan firma PKS perlulah memastikan yang ketiga-tiga elemen (inovasi, proaktif dan pengambilan risiko) sentiasa dipraktikkan dalam firma masing-masing. Tumpuan ke atas satu elemen sahaja akan mengurangkan kemampuan usahawan untuk bersaing secara optimal untuk mengukuhkan perniagaan mereka (Wiklund & Shepherd 2005). Pihak kerajaan serta agensinya perlulah menyediakan bantuan dan khidmat nasihat kepada firma PKS bagi membuat persediaan kepada elemen yang dibincangkan di atas. Manakala dari sudut akademik, kajian pada masa hadapan perlu mengambil kira dua pembolehubah tambahan yang dicadangkan oleh Lumpkin dan Dess (1996) iaitu pembolehubah autonomi

dan persaingan agresif untuk menentukan sama ada kedua-dua pembolehubah ini akan turut memberi kesan kepada prestasi perniagaan firma PKS. Kajian masa hadapan juga perlu mengukur prestasi secara multidimensi (Kreiser et al. 2002). Pengukuran boleh dilakukan dengan memeriksa sumbangan yang unik antara setiap pembolehubah orientasi keusahawanan dengan pertumbuhan dan keuntungan firma PKS secara berasingan (Wiklund & Shepherd 2005). Akhir sekali, kajian di masa depan juga perlu mengambilkira kesan atau pengaruh faktor penyederhana lain seperti faktor persekitaran luaran yang mungkin turut akan mempengaruhi prestasi perniagaan firma PKS di Malaysia.

#### RUJUKAN

- Amran Awang. 2006. Orientasi keusahawanan firma dan prestasi Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) Bumiputera: Kajian impak penyederhana beberapa faktor persekitaran yang ditanggap. Tesis PhD tidak terbit. Universiti Sains Malaysia.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. 2004. *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sample Set*. 3<sup>rd</sup> edition. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A. & Einstein, W. O. 1988. Transformational leadership in a management game simulation: Impacting the bottom line. *Group & Organization Studies* 13(1): 59-80.
- Bass, B. & Avolio, B. 1995. *Multifactor Leadership Questionnaire: Leader Form, Rater Form, and Scoring Key (Form 5X-short)*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Becherer, R. C. & Maurer, J. G. 1997. The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms. *Entrepreneurship Theory and Practice* 22(1): 47-58.
- Becherer, R. C. & Maurer, J. G. 1999. The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents. *Journal of Small Business Management* 37(1): 28-36.
- Begley, T. M. & Boyd, D. P. 1987. Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of Business Venturing* 2(1): 79-93.
- Brigham, E. F. & Houston, J. F. 2004. *Fundamentals of Financial Management*. 10<sup>th</sup> edition. Mason, OH: Thompson South-Western.
- Brockhaus, R. H. 1980. Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal* 23: 509-520.
- Brown, T. E., Davidsson, P. & Wiklund, J. 2001. An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic Management Journal* 22: 953-968.
- Cohen, A. R. 2004. Building a company of leaders. *Leader to leader* 34: 16-20.
- Cohen, J. W. 1988. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2<sup>nd</sup> edition. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Coulthard, M. 2007. The role of entrepreneurial orientation on firm performance and the potential influence of relational dynamism. *Journal of Global Business and Technology* 3(1): 29-39.
- Covin, J. G., Green, K. M. & Slevin, D. P. 2006. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory & Practice* 30(1): 57-81.
- Covin, J. G. & Miles, M. P. 1999. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory & Practice* 23(3): 47-63.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal* 10: 75-87.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. 1991. A conceptual entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16(1): 7-25.
- Covin, J. G., Slevin, D. P. & Schultz, R. L. 1994. Implementing strategic missions: Effective strategic, structural and tactical choices. *Journal of Management Studies* 31(4): 481-505.
- Cunningham, J. B. & Lischeron, J. 1991. Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management* 29(1): 45-61.
- Davis, J. L. 2007. Firm-level entrepreneurship and performance: An examination and extension of relationships and measurements of the entrepreneurial orientation construct. Disertasi Kedoktoran tidak terbit. University of Texas at Arlington.
- DeClerk, C. C. 2007. The relationship between retail store manager leadership styles and employee generational cohort, performance, and satisfaction. Disertasi Kedoktoran tidak terbit. University of Phoenix.
- Gupta, V. & MacMillian. 2002. Entrepreneurial leadership: Developing a cross-cultural construct. Proceedings from the Academy of Management Science, Denver Colorado.
- Hancott, D. E. 2005. The relationship between transformational leadership and organizational performance in the largest public companies in Canada. Disertasi Kedoktoran tidak terbit. Capella University.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. 1993. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance. *Journal of Applied Psychology* 78(6): 891-902.
- Kaya, N. & Seyrek, I. H. 2005. Performance impacts of strategic orientations: Evidence from Turkish manufacturing firms. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge* 6(1): 68-71.
- Klinsontorn, S. 2005. *The influence of leadership styles on organizational commitment and employee performances*. Disertasi Kedoktoran tidak terbit. Nova Southeastern University.
- Kreiser, P. M., Marino, L. W. & Weaver, K. M. 2002. Assessing the relationship between entrepreneurial orientation, the external environment, and firm performance. Dlm. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 199-208.. Wellesley, MA: Babson College.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. 1970. Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement* 30: 607-610.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. 1996. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly* 7(3): 385-425.
- Lumpkin, G. T. 1996. The entrepreneurial orientation (EO) of new entrants: Performance implication of alternative configuration of EO, environment, and structure. Disertasi Kedoktoran tidak terbit. University of Texas at Arlington.



- Lumpkin, G. T. & Dess, G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academic Management Review* 21(1): 135-172.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G.G. 2001. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing* 16: 429-451.
- Madrid-Guijarro, A., Auken, H.V. & Garcia, D. 2007. An analysis of factors impacting performance of Spanish manufacturing firms. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 20(4): 369-386.
- Matzler, K., Schwarz, E., Deutinger, N. & Harms, R. 2008. The relationship between transformational leadership, product innovation and performance in SMEs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 21(2): 139-152.
- Miller, D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science* 29(7): 770-791.
- Nahavandi, A. 2002. *The Art and Science of Leadership*. Edisi ketiga. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Najmi, M., Rigas, J. & Fan, I.S. 2005. A framework to review performance measurement systems. *Business Process Management* 11(2): 109-122.
- Pallant, J. 2007. *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for windows, Version 15.3<sup>rd</sup> edition*. Crows Nest, NSW: Allen & Unwin.
- Perbadanan Perusahaan Kecil dan Sederhana Malaysia (SME Corp. Malaysia). 2009. *Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan: Laporan Tahunan PKS 2008*. Diakses dari <http://www.smidec.gov.my/ms/node/766>
- Rauch, A., Wiklund, J., Frese, M. & Lumpkin, G. 2004. *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: Cumulative Empirical Evidence*. Frontiers of Entrepreneurship Research, Wellesley, MA: Babson College.
- Sany Sanuri. 2007. The relationship between market orientation and quality orientation and its impacts on the performance of Malaysia manufacturing firms. Tesis PhD tidak terbit. Universiti Utara Malaysia.
- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R. & Buchholtz, A. 2001. Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science* 12(2): 99-116.
- Spinelli, R. J. 2006. The applicability of Bass's model of transformational, transactional, and laissez-faire leadership in the hospital administrative environment. *Hospital Topics* 84(2): 11-18.
- Tarabishy, A. E. 2006. An exploratory study investigating the relationship between the CEO's leadership and the organization's entrepreneurial orientation. Disertasi Kedokteran tidak terbit. George Washington University.
- Tarabishy, A., Solomon, G., Fernald, Jr., L. W. & Sashkin, M. 2005. The entrepreneurial leader's impact on the organization's performance in dynamic markets. *Journal of Private Equity* 8(4): 20-29.
- Todorovic, Z. W. & Schlosser, F. K. 2007. An entrepreneur and a leader: A framework conceptualizing the influence of leadership style on a firm's entrepreneurial orientation-performance relationship. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 20(3): 289-308.
- Tosi, H. L., Misangyi, V. F., Fanelli, A., Waldman, D. A. & Yammarino, F. J. 2004. CEO charisma, compensation, and firm performance. *Leadership Quarterly* 15: 405-21.
- Waldman, D., Ramirez, G., House, R. & Puranam, P. 2001. Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal* 44(1): 134-143.
- Wiklund, J. 1999. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 24(1): 37-48.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. 2005. Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing* 20(1): 71-91.
- Yang, C-W. 2006. The effect of leadership and entrepreneurship orientation of small and medium enterprises on business performance in Taiwan. Disertasi Kedokteran tidak terbit. University of the Incarnate Word.
- Yukl, G. & Van Fleet, D. D. 1992. Theory and research on leadership in organization. Dlm. *Handbook of industrial and organizational psychology*, disunting oleh M. D. Dunnette & L.M. Hough, 147-196. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Zahra, S. & Bogner, W. C. 2000. Technology strategy and software new ventures' performance: Exploring the moderating effect of the competitive environment. *Journal of Business Venturing* 15(2): 135-173.
- Zahra, S. & Covin, J. G. 1995. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing* 10: 43-58.

Shuhymee Ahmad (penulis koresponden)  
 Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan  
 Kolej Perniagaan, Universiti Utara Malaysia  
 06010 Sintok, Kedah  
 E-mel: shuhymee@uum.edu.my

Abdullah Abdul Ghani  
 Pusat Pengajian Pengurusan Islam  
 Kolej Perniagaan, Universiti Utara Malaysia  
 06010 Sintok, Kedah  
 E-mel: abd129@uum.edu.my

