

## Kompetensi Pengurusan dan Prestasi Perniagaan: Orientasi Keusahawanan sebagai Pengantara dalam PKS Malaysia

*(Managerial Competency and Business Performance: Entrepreneurial Orientation as a Mediator in Malaysian SMEs)*

Suraiya Shafiee @ Ismail

(Kulliyah Muamalat dan Sains Pengurusan, Universiti Islam Antarabangsa Sultan Abdul Halim Mu'adzam Shah)

Azahari Ramli

Shahrina Othman

(Kolej Perniagaan, Universiti Utara Malaysia)

### ABSTRAK

*Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) yang terdiri daripada 98.5% perniagaan di Malaysia gagal memenuhi sasaran KDNK negara dan menunjukkan prestasi yang merosot dan lemah yang memerlukan perhatian khusus. Orientasi keusahawanan merupakan faktor yang dirasakan mampu meningkatkan prestasi PKS. Oleh itu, kajian ini mengkaji kesan pengantaraan orientasi keusahawanan terhadap hubungan antara kompetensi pengurusan dan prestasi PKS di Malaysia. Seramai 159 orang responden telah dipilih melalui persampelan rawak mudah dari PKS di Malaysia. Hasil regresi membuktikan bahawa orientasi keusahawanan mempunyai kesan pengantaraan separa yang signifikan dan positif dalam hubungan antara kompetensi pengurusan dan prestasi PKS. Secara keseluruhannya, hasil kajian ini dapat membantu pihak berkepentingan dengan PKS untuk menjalankan program dan strategi pembangunan yang memberi tumpuan kepada peningkatan kompetensi pengurusan dan orientasi keusahawanan untuk membantu PKS meningkatkan prestasi perniagaan.*

*Kata kunci: Kompetensi pengurusan; orientasi keusahawanan; prestasi perniagaan; perusahaan kecil dan sederhana; PKS.*

### ABSTRACT

*Small and Medium Enterprises (SMEs) which comprise 98.5% of businesses in Malaysia fail to reach the country's GDP target and show a declining and weak performance that requires special attention. Entrepreneurial orientation is a factor that is believed to be able to improve the performance of SMEs. Therefore, this study examines the mediating effect of entrepreneurial orientation on the relationship between managerial competencies and SME performance in Malaysia. A total of 159 respondents were selected through simple random sampling from SMEs in Malaysia. The regression results prove that entrepreneurial orientation has a significant and positive partial mediating effect in the relationship between managerial competencies and SMEs performance. Overall, the findings of this study can assist stakeholders working with SMEs in implementing training programs and strategies that enhance managerial competencies and entrepreneurial orientation to support SMEs in enhancing business performance.*

*Keywords: Managerial competency; entrepreneurial orientation; business performance; small and medium enterprises; SMEs.*

*Received 13 July 2022; Accepted 23 December 2022*

### PENGENALAN

Perusahaan kecil dan sederhana (PKS) dikenali sebagai tulang belakang aktiviti pembangunan ekonomi di kebanyakan negara membangun (Yuen & Ng 2021). Ini kerana PKS menyediakan peluang pekerjaan, penjana pendapatan dan kekayaan serta menghubungkan masyarakat dengan ekonomi global (Durst & Gerstlberger 2020). Jumlah pertumbuhan PKS turut meningkat dengan pesatnya iaitu mencecah 98.5% pada tahun 2020 daripada jumlah keseluruhan pertumbuhan perniagaan di Malaysia berbanding 97.3% pada tahun 2010 (Laporan Tahunan PKS 2020). Namun jumlah pertumbuhan PKS yang besar tersebut hanya menyumbang 38.2%

KDNK pada tahun 2020 dan gagal melepasi sasaran 41% yang telah ditetapkan oleh kerajaan melalui Pelan Induk PKS 2012/2020. Begitu juga sumbangan tahunan terhadap KDNK menunjukkan peningkatan yang rendah dan kurang memberansangkan iaitu hanya 0.5% pada tahun 2018 dan 0.6% pada tahun 2019 (Laporan Tahunan PKS 2020). Ini menunjukkan bahawa prestasi PKS merosot dan lemah dan perlu diberikan perhatian khusus (Mustapha & Sorooshian, 2019).

Berdasarkan kajian oleh Wahab et al. (2019) cabaran utama PKS ialah kekurangan sumber serta kelemahan dalam faktor daya saing, kekurangan inovasi dan teknologi serta pembangunan modal insan, kesukaran akses kepada pembiayaan dan akses kepada pasaran,

persekitaran perundangan, kepelbagaian agensi kawal selia dan kekurangan kemudahan infrastruktur. Cabaran-cabaran ini secara langsung menjejaskan keupayaan PKS untuk meneruskan operasi, mengeluarkan produk-produk, memasarkan produk serta memberikan servis kepada pelanggan dan seterusnya memberi kesan kepada prestasi PKS dan sekaligus melemahkan keupayaan PKS untuk mencapai kelangsungan ekonomi (Yakob, et al. 2015).

Merujuk kepada literatur keusahawanan kompetensi pengurusan dapat memulihkan prestasi perusahaan kecil dan sederhana (PKS) dengan meningkatkan daya saing, serta reputasi PKS dan akses yang lebih mudah kepada sumber yang memberi kesan positif terhadap prestasi kewangan PKS (Ansong 2017; Man, Lau, & Snape 2008). Pandangan ini disokong oleh Diboye-suku dan Onuoha (2019), yang berpendapat kompetensi pengurusan adalah sumber yang utama kerana kelemahan kompetensi pengurusan adalah punca utama kegagalan PKS yang paling sering disuarakan di negara membangun. Ini membayangkan bahawa adalah penting bahawa pemilik/pengurus memiliki kompetensi pengurusan yang diinginkan yang diselaraskan secara strategik dengan strategi perniagaan yang membolehkan mereka menyelaraskan aktiviti yang berbeza untuk mencapai prestasi perniagaan yang lebih baik (Temtime & Pansiri 2005).

Oleh itu kompetensi perlu diberikan perhatian dalam kajian ini kerana kebanyakan PKS diuruskan oleh pemilik/pengurus dan kompetensi pengurusan yang dimiliki pemilik/pengurus sangat penting dan diperlukan untuk meningkatkan prestasi perniagaan PKS (Orobia et al. 2020; Vaishya 2016). Literatur yang tersedia menunjukkan bahawa dalam mana-mana jenis atau saiz perniagaan, pemilik/pengurus yang mempunyai tahap kompetensi pengurusan yang tinggi mampu mencapai tahap prestasi perniagaan yang cemerlang (Boyatzis, 1982; Rambe & Makhalemele 2015). Hubungan antara kompetensi pengurusan dan prestasi PKS disokong oleh beberapa kajian seperti kajian Byukusenge et al. (2021) terhadap PKS di Rwanda membuktikan terdapat hubungan positif dan signifikan di antara kompetensi pengurusan dan prestasi PKS. Dapatan kajian Manzini et al. (2018) dalam kajiannya terhadap pemilik/pengurus 100 buah PKS sektor perlancongan di Zimbabwe turut menyokong dapatan di atas. Namun kajian masih perlu dijalankan terhadap PKS di Malaysia kerana mengambil kira perbezaan dari sudut ciri-ciri budaya, pemikiran, fahaman politik dan lain-lain antara Malaysia dengan negara-negara terbabit.

Di sebalik sumbangan besar kompetensi pengurusan dalam menggalakkan prestasi perniagaan, orientasi keusahawanan juga merupakan salah satu faktor yang sangat diperlukan yang boleh membawa kepada prestasi perniagaan yang lebih baik dalam persekitaran perniagaan yang tidak menentu akibat peningkatan persaingan global dan perubahan teknologi (Byukusenge et al. 2021). Menurut Rezaei dan Ortt (2018), orientasi keusahawanan menggalakkan pemilik/pengurus mengambil tindakan yang inovatif, proaktif serta mengambil kira risiko dalam membuat keputusan.

Oleh itu orientasi Keusahawanan turut diiktiraf sebagai inovator dalam mencapai pertumbuhan ekonomi jangka panjang. Dengan menyuntik orientasi keusahawanan ke dalam perniagaan kecil, ia akan dapat merebut prospek perniagaan yang baru muncul dan memperoleh kelebihan daya saing (Zacca & Dayan 2018).

PKS yang berorientasikan keusahawanan sentiasa berusaha untuk mencari peluang baharu melalui penciptaan produk dan perkhidmatan dan sanggup mengambil risiko untuk bersaing agar mampu meningkatkan kejayaan sesebuah organisasi. Menurut Hoque (2018) orientasi keusahawanan boleh membantu PKS mengenal pasti dan mengeksploitasi peluang apabila pesaing tidak dapat mengambil risiko dan menawarkan barangan dan perkhidmatan yang inovatif untuk mencapai kecemerlangan yang mampan. Tinjauan literatur turut menunjukkan pemilik/pengurus yang memiliki kecekapan dan kebolehan pengurusan yang tinggi lebih berkemungkinan untuk memiliki ciri-ciri berorientasikan keusahawanan dalam kebolehan memaksimumkan sumber-sumber dan merebut peluang untuk mencapai peningkatan prestasi perniagaan (Mitchelmore & Rowley 2010). Oleh itu, objektif kajian ini ialah mengenalpasti kesan orientasi keusahawanan sebagai pengantara dalam hubungan antara kompetensi pengurusan dan prestasi PKS.

Hasil kajian ini memberi sumbangan teoritikal dengan membuktikan teori Resource Based View (RBV) iaitu sumber-sumber PKS yang terdiri daripada kompetensi pengurusan dan orientasi keusahawanan menyumbang kepada prestasi perniagaan PKS. PKS yang memberi tumpuan menambah baik kompetensi pengurusan pemilik/pengurus yang berorientasi keusahawanan dalam menguruskan perniagaan merupakan satu usaha yang mampu memberikan kejayaan kepada PKS. Oleh itu, penekanan harus diberikan agar pemilik/pengurus PKS bertanggungjawab untuk meningkatkan kompetensi pengurusan PKS dengan meningkatkan keupayaan, kecekapan, kemahiran dalam faktor kritikal pengurusan perniagaan. Di samping itu strategi berorientasikan keusahawanan turut perlu ditingkatkan agar PKS lebih berinovatif dan kreatif, proaktif serta mengambilkira risiko agar PKS terus berdaya saing dan mencapai prestasi tinggi.

Bahagian seterusnya membentangkan tinjauan literatur, kaedah penyelidikan dan dapatan. Kertas kerja diakhiri dengan perbincangan daripada dapatan penyelidikan, implikasi untuk teori dan amalan, dan batasannya serta cadangan penyelidikan masa depan.

## TINJAUAN LITERATUR DAN PEMBANGUNAN HIPOTESIS

### LATAR BELAKANG TEORI

Model kajian ini diletakkan dalam skop pandangan teori berasaskan sumber (RBV), yang berdasarkan salah satu teori terkenal yang menekankan kepentingan sumber

firma dalam mencapai kelebihan daya saing dan prestasi jangka panjang. Dengan melihat kepada teori sedia ada dalam bidang ini, pandangan berasaskan sumber dipilih kerana ia memfokuskan kepada sumber dalaman dan prestasi firma (Pulka et al. 2021). Dari perspektif prestasi PKS, teori pandangan berasaskan sumber adalah sangat relevan kerana ia memberi tumpuan kepada keupayaan dalaman firma yang bertindak mencipta kelebihan daya saing dan meningkatkan prestasi (Barney 1991; Bature et al. 2020). Menurut teori RBV, jika sesebuah firma mampu memperoleh pelbagai sumber yang berharga, jarang, tidak dapat ditiru, dan tidak ketara untuk memulakan dan melaksanakan inisiatif strategik dengan cara yang unik, ia akan menghasilkan kelebihan dalam daya saing dan mengatasi pesaing dalam pasaran (Barney 1991; Naqshbandi et al. 2015).

Oleh itu, dari perspektif RBV, kompetensi pengurusan dan orientasi usahawan boleh dirujuk sebagai sumber tidak boleh diganti atau tidak ketara, dan boleh digunakan untuk membangunkan dan melaksanakan rancangan yang mungkin tidak dilaksanakan oleh pesaing pada masa yang sama. Menurut Byukusenge et al. (2021), kompetensi pengurusan dan orientasi usahawan boleh dirujuk sebagai sumber organisasi tidak ketara dan berharga kerana ia dikaitkan dengan kejayaan atau kegagalan perniagaan kecil. Kedua-dua sumber tersebut digunakan untuk membangunkan dan melaksanakan strategi yang tidak dilaksanakan secara serentak oleh pesaing atau sukar untuk ditiru oleh pesaing sedia ada atau bakal pesaing di pasaran (Barney 1991; Bharadwaj 2000).

Tinjauan literatur turut menunjukkan terdapat kajian lepas yang menggunakan teori berasaskan sumber sebagai teori asas dalam kajian yang melihat hubungan di antara sumber dan prestasi PKS. Di antara kajian-kajian tersebut ialah Bature et al. (2020) yang menggunakan teori pandangan berasaskan sumber (RBV) dalam kajiannya ke atas perusahaan kecil dan sederhana pembuatan di wilayah utara-tengah Nigeria, dan kajian Hussain et al. (2020) terhadap PKS pembuatan di Pakistan. Meekaewkunchorn et al. (2021) terhadap PKS perkilangan di Thailand dan Zulu-Chisanga et al. (2021) terhadap PKS yang beroperasi di Zambia, Afrika.

Oleh itu, dalam kajian ini kompetensi pengurusan, dan orientasi keusahawanan dianggap sebagai sumber yang boleh membawa kepada pencapaian prestasi yang lebih baik bagi PKS yang mampu menyediakan pekerjaan, menyumbang kepada pertumbuhan KDNK, eksport dan akhirnya menyumbang kepada pertumbuhan dan pembangunan ekonomi.

#### KOMPETENSI PENGURUSAN DAN PRESTASI PKS

Kompetensi pengurusan merujuk kepada satu set kebolehan atau kecekapan yang diperlukan untuk mengembangkan perniagaan (Man 2002) dan terdapat penyelidikan berhubung dengan kompetensi pengurusan dikaitkan dengan pertumbuhan dan kemampuan, prestasi dan faedah ekonomi yang terhasil dalam sesebuah

organisasi (Spencer and Spencer 1993; Veliu et al. 2016). Kajian tentang perkaitan antara kompetensi pengurusan dan prestasi perniagaan kecil dan sederhana turut menarik perhatian ramai penyelidik seperti Levenson et al. (2006), Nakiyingi (2010) serta Temtime dan Pansiri (2006). Hasil kajian lepas terhadap PKS di luar negara yang dijalankan oleh Fatoki (2014), Mashavira et al. (2019), Tarwirei (2015) serta Zacca dan Dayan (2018) mendapati kelemahan dalam kompetensi pengurusan menjadi penghalang besar kepada kejayaan kewangan dan bukan kewangan PKS. Manakala Byukusenge et al. (2021) menegaskan bahawa PKS yang mempunyai pemilik/pengurus yang mempunyai kompetensi pengurusan yang tinggi menghasilkan prestasi perniagaan yang lebih baik berbanding pemilik/pengurus PKS yang kurang kecekapan dalam pengurusan.

Selanjutnya, Tarwirei (2015) dalam kajiannya menyatakan pengurusan perniagaan PKS di serata negara di dunia selalunya diuruskan sepenuhnya oleh pemilik/pengurus disebabkan saiz perniagaan, pertimbangan ekonomi serta kekurangan sumber. Oleh yang demikian, kejayaan PKS adalah terikat kepada kompetensi peribadi pemilik. Kajian penyelidikan oleh Fatoki (2014) untuk mengkaji kesan kompetensi pengurusan terhadap prestasi PKS bersetuju bahawa terdapat kepakaran yang terhad dalam bidang pengurusan di peringkat PKS yang seterusnya menghalang pertumbuhan PKS. Pemilik/pengurus PKS yang lemah dan mengabaikan kemahiran pengurusan menghasilkan prestasi firma yang tidak seimbang. Oleh itu menurut Diboye-suku dan Onuoha (2019), PKS perlu memberi perhatian serius kepada kompetensi pengurusan sebagai faktor penentu utama kejayaan PKS. Ini kerana kajian yang dijalankan oleh Orobio et al. (2020) mendedahkan bahawa pemilik/pengurus PKS perlu menambah nilai diri mereka dengan pengetahuan dan kemahiran baharu serta meningkatkan kebolehan mereka dalam menguruskan perniagaan agar dapat menghasilkan kesan positif ke atas prestasi kewangan. Ianya menunjukkan kompetensi pengurusan yang dimiliki pemilik/pengurus boleh mempengaruhi strategi dan matlamat perniagaan PKS untuk mencapai prestasi tinggi (Diboye-suku & Onuoha 2019). Sementara itu, dalam kajian oleh Urbanska et al. (2021) menunjukkan bahawa faktor kompetensi pengurusan merupakan faktor paling penting yang membantu PKS dalam pembangunan dan pencapaian prestasi perniagaan terutamanya dalam situasi kritikal seperti semasa pandemik covid19. Oleh itu Hipotesis  $H_1$  berikut ditangani dalam kajian ini:

$H_1$  Kompetensi pengurusan mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi PKS

#### KOMPETENSI PENGURUSAN DAN ORIENTASI KEUSAHAWANAN

Cara pengoperasian PKS sangat dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki oleh pemilik/pengurus. Hellriegel et al. (2005) menyebut pemilik/pengurus

yang berkompentensi iaitu berpengetahuan, berkemahiran dalam menguruskan perniagaan adalah faktor utama mempengaruhi prestasi organisasi. Menurut pandangan Wickramaratne et al. (2014) kompetensi pengurusan pemilik/pengurus turut memberi impak kepada orientasi keusahawanan firma yang terdiri daripada inovasi, proaktif dan pengambilan risiko. Pandangan tersebut menunjukkan bahawa pemilik/pengurus yang memiliki kebolehan dan berkompentensi dalam bidang pengurusan bermotivasi untuk membentuk PKS agar berorientasikan keusahawanan dengan berinovasi kepada penawaran pasaran baharu, menjadi lebih proaktif serta mengambil risiko dalam membangunkan perniagaan supaya PKS dapat bertahan dalam persaingan sengit perniagaan. Zacca dan Dayan (2018) menyokong idea ini dan menyatakan bahawa untuk sesebuah perniagaan berorientasikan keusahawanan seorang pemilik/pengurus mesti memiliki kecekapan, berkepakaran dalam domain yang ada, berkeaktiviti, berkebolehan untuk menjalankan tingkah laku kepimpinan transformasi, memiliki perancangan dan berkemahiran berfikir dan sosial.

Ini dibuktikan melalui kajian Weerakoon dan Kodithuwakku (2018) serta Wickramaratne et al. (2014) yang dapat disimpulkan dengan peningkatan kompetensi pemilik/pengurus dapat membawa kepada peningkatan keseluruhan orientasi keusahawanan firma yang terdiri daripada inovasi, proaktif dan pengambilan risiko. Nor Asiah et al. (2017) turut menegaskan bahawa dimensi orientasi keusahawanan iaitu inovasi adalah dicirikan sebagai holistik serta saling melengkapi dan menjadi asas kepada kejayaan sesebuah organisasi. Pendapat tersebut disokong oleh dapatan kajian Byukusenge et al. (2021), Alkhodary et al. (2015) serta Szczepańska-Woszczyzna (2014) yang menunjukkan kompetensi pengurusan yang dimiliki oleh pemilik/pengurus dapat meningkatkan inovasi sesebuah organisasi.

Oleh yang demikian kajian ini mencadangkan bahawa kompetensi pengurusan pemilik/pengurus PKS membentuk postur strategik dan mempengaruhi orientasi keusahawanan PKS ke arah pasaran yang proaktif, inovasi dan pengambilan risiko untuk membolehkan PKS berkembang dalam mengejar peluang baharu dalam keadaan yang berubah-ubah. Justeru itu kajian ini mengkaji hubungan antara kompetensi pengurusan dan orientasi keusahawanan terhadap PKS di Malaysia, di mana hubungan ini masih kurang disiasat. Oleh itu, hipotesis berikut telah dicadangkan:

H<sub>2</sub> Kompetensi pengurusan mempunyai hubungan yang signifikan dengan orientasi keusahawanan.

#### ORIENTASI KEUSAHAWANAN DAN PRESTASI PKS

Orientasi keusahawanan boleh ditakrifkan sebagai satu proses membangunkan strategi keusahawanan yang digunakan oleh pembuat keputusan untuk menetapkan matlamat organisasi, mengekalkan visi organisasi, dan memperoleh kelebihan daya saing (Wiklund & Shepherd 2005). PKS yang berorientasikan keusahawanan ialah

PKS yang mempunyai tahap inovasi, pengambilan risiko dan proaktif yang tinggi (Lumpkin & Dess 1996). Kepentingan orientasi keusahawanan kepada kelangsungan hidup dan prestasi organisasi telah diakui dalam beberapa literatur keusahawanan yang menumpukan kepada hubungan antara orientasi keusahawanan dan prestasi organisasi serta kepercayaan bahawa firma yang mempunyai orientasi keusahawanan yang lebih kukuh menunjukkan prestasi yang lebih baik daripada mereka yang tidak berorientasi keusahawanan (Covin & Slevin 1998; Sahoo & Yadav 2017). Tambahan pula, orientasi keusahawanan membantu PKS untuk bertindak balas terhadap keperluan dan permintaan pelanggan dalam pasaran dengan memperkenalkan produk atau perkhidmatan baharu atau mengubah suai yang sedia ada, memulakan idea baharu dan bernilai untuk PKS, menyokong pengurusan proses PKS dan meningkatkan amalan PKS dan aktiviti lain (Lumpkin & Dess 1996).

Oleh itu, orientasi keusahawanan adalah salah satu sumber penting PKS yang menyediakan asas kepada PKS untuk mencipta pilihan dan keputusan keusahawanan yang boleh meningkatkan prestasi firma (Pulka et al. 2021; Wiklund & Shepherd 2005). Akibatnya, PKS yang mempunyai kecenderungan yang tinggi terhadap inovasi, proaktif dan pengambilan risiko mempunyai kecenderungan yang tinggi untuk mencapai kejayaan dan prestasi keseluruhan (Covin et al. 2006). Justeru itu menurut Bilal dan Fatima (2021) serta Stankevica (2016), orientasi keusahawanan telah menjadi komponen kritikal penentu prestasi dan keuntungan PKS. Ini dibuktikan dengan dapatan beberapa kajian lepas yang menjelaskan bahawa orientasi keusahawanan mempunyai kaitan positif dan signifikan dengan prestasi PKS. Kajian tersebut dijalankan oleh Omar et al. (2016) terhadap perniagaan kecil di Malaysia, Hoque (2018) terhadap PKS di Bangladesh dan Rezaei dan Ortt (2018) terhadap PKS di Belanda. Berikut ialah hipotesis untuk menguji hubungan di antara orientasi keusahawanan dan prestasi PKS di Malaysia.

H<sub>3</sub> Orientasi keusahawanan mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi PKS.

#### KOMPETENSI PENGURUSAN, ORIENTASI KEUSAHAWANAN DAN PRESTASI PKS

Orientasi keusahawanan dilihat turut menjadi komponen kritikal terhadap prestasi dan keuntungan PKS (Fatima & Bilal 2020; Stankevica 2016). Ini terbukti dengan penemuan positif dan signifikan di antara orientasi keusahawanan dan prestasi PKS oleh Budiati et al. (2021) di Indonesia, Khedhaouria et al. (2020) di Tunisia, dan Sahoo dan Yadav (2017) di India. Dapatan ini menyokong pandangan Mahmood dan Hanafi (2013) iaitu orientasi keusahawanan merupakan sumber dan keupayaan yang boleh mewujudkan kelebihan daya saing kepada firma dan seterusnya menghasilkan peningkatan kepada prestasi. Dalam persekitaran perniagaan PKS yang mencabar



pelaksanaan orientasi keusahawanan boleh membantu PKS memastikan kebolehsuaian dan kestabilan dengan menggunakan strategi proaktif dan inovatif untuk menjangka keperluan pasaran dan dengan menggalakkan tingkah laku mengambil risiko (Rosenbusch et al. 2013). Kajian oleh (Alkhodary et al. 2015; Byukusenge et al. 2021; Gökkaya & Özbag 2015) membuktikan bahawa kompetensi pengurusan mempunyai hubungan dengan salah satu dimensi orientasi keusahawanan iaitu inovasi. Ini jelas membuktikan bahawa gabungan kompetensi pengurusan dengan orientasi keusahawanan dapat menerokai dan mengenal pasti peluang yang lebih besar untuk meningkatkan prestasi perniagaan.

Tambahan pula, terdapat kajian oleh Byukusenge et al. (2021) yang meneroka hubungan pengantara dimensi orientasi keusahawanan inovasi terhadap hubungan kompetensi pengurusan dan prestasi PKS. Tinjauan literatur menunjukkan bahawa kesan kompetensi pengurusan terhadap prestasi perniagaan sebahagian besarnya dipengaruhi oleh inovasi (Alkhodary et al. 2015; Gokkaya & Ozbag 2015). Walau bagaimanapun, tinjauan literatur menunjukkan masih kurang penerokaan terhadap kajian yang melibatkan pengantara orientasi keusahawanan terhadap hubungan kompetensi pengurusan dan prestasi PKS. Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk mengisi jurang tersebut dengan mencadangkan orientasi keusahawanan memainkan peranan yang relevan sebagai pengantara terhadap hubungan antara kompetensi pengurusan dan prestasi PKS. Justeru itu, hipotesis berikut telah dibentuk:

H<sub>4</sub> Orientasi keusahawanan menjadi pengantara hubungan antara kompetensi pengurusan dan prestasi PKS

Rajah 1 menunjukkan kerangka kerja konseptual untuk kajian ini.

KAEDAH PENYELIDIKAN

PERSAMPELAN DAN KAEDAH PENGUMPULAN DATA

Populasi kajian ini terdiri daripada 190,855 PKS Malaysia yang berdaftar di bawah Kementerian Pembangunan

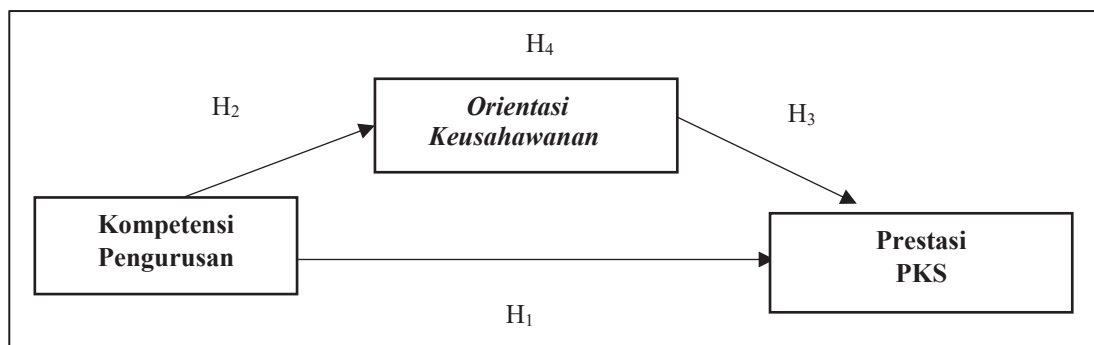
Usahawan setakat 31 Mei 2020 yang disenaraikan dalam direktori usahawan nasional yang diperolehi melalui pangkalan data laman web SME Corp. Sebanyak 163 daripada 838 soal selidik yang dihantar kepada responden dikembalikan, memberikan kadar maklum balas sebanyak 19.5%. Selepas membuat penilaian soal selidik yang teliti, disimpulkan bahawa hanya 159 soal selidik (19%) yang boleh digunakan. Sebanyak empat set soal selidik telah ditolak kerana maklum balas yang tidak lengkap. 159 soal selidik yang boleh digunakan dikira bersesuaian untuk kajian ini kerana ianya melebihi 109 jumlah saiz sampel yang telah ditetapkan melalui perisian G\*Power 3.1.9.4.

Persampelan rawak mudah digunakan untuk pemilihan PKS kerana ini adalah pendekatan terbaik untuk mendapatkan sampel bagi mewakili populasi. Kaedah persampelan ini kurang berat sebelah berbanding kaedah persampelan lain dan boleh memberikan tahap generalisasi yang tinggi (Sekaran & Bougie 2010). Setelah menentukan siri nombor populasi, perisian hamparan elektronik Microsoft Excel digunakan untuk pemilihan sampel secara rawak. Soal selidik menggunakan format google form dihantar kepada responden secara dalam talian melalui email (Francis et al. 2022; ILO 2020; Torrentira, Moises 2020).

Kajian ini memilih pemilik dan pengurus PKS untuk dijadikan responden kajian. Ini kerana kumpulan ini mempunyai pengetahuan yang lebih mendalam mengenai organisasi dan persekitaran mereka dan terlibat menjalankan peranan penting dalam pengurusan bagi menjayakan objektif, dasar dan pencapaian PKS (Ng et al. 2020).

INSTRUMEN KAJIAN

Kajian ini menggunakan instrumen pengukuran yang diadaptasi daripada kajian terdahulu untuk mengukur pembolehubah yang digunakan dalam kajian pada skala Likert tujuh mata antara 1 hingga 7, dengan 1 sangat tidak setuju dan 7 sangat setuju. Pembolehubah diukur secara unidimensi. Secara khusus, kompetensi pengurusan diukur menggunakan instrumen yang diadaptasi daripada Nwukah dan Ahiauzu (2008) serta Nwukah dan Ogonu (2016) yang terdiri daripada 12 item dengan dua



RAJAH 1. Kerangka kerja konseptual kajian

JADUAL 1. Instrumen pengukuran setiap pembolehubah

Pembolehubah	Dimensi	Item soalan
Kompetensi Pengurusan (Nwokah & Ogonu Nwokah 2008; Ahiauzu 2016)	<i>Consummate Competencies</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kami mengatur amalan kerja berorientasikan kecekapan.</li> <li>• Kami memberi penekanan kepada peningkatan produktiviti pekerja.</li> <li>• Kami menilai tindakan pekerja berdasarkan tahap impak sesuatu tindakan tersebut terhadap sistem kerja.</li> <li>• Pekerja digalakkan untuk mengembangkan keyakinan diri dalam pelaksanaan tugas mereka.</li> <li>• Kami sentiasa berusaha untuk membangunkan komunikasi pekerja.</li> <li>• Pekerja digalakkan untuk menggunakan kemahiran sosial dalam melaksanakan tugas mereka.</li> </ul>
	<i>Threshold competencies</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setiap ahli organisasi menyatakan sikap positif terhadap klien dan pelanggan.</li> <li>• Kami mempunyai program perancangan penggantian tersendiri untuk mengenal pasti dan membangunkan pemimpin baru.</li> <li>• Pekerja dilatih untuk memberi tindak balas spontan terhadap keperluan kerja yang mendesak dan tidak dijangka.</li> <li>• Pekerja mudah menyesuaikan diri dengan perubahan situasi kerja.</li> <li>• Pekerja mengaplikasikan pengetahuan khusus dalam menangani situasi kerja yang kompleks.</li> </ul>
Orientasi Keusahawanan (Hosseini dan Eskandari 2013)	Inovasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengaplikasikan kaedah pengeluaran dan teknologi baru dalam prestasi aktiviti-aktiviti kami.</li> <li>• Mengaplikasikan rekabentuk baru untuk produk dan perkhidmatan kami.</li> <li>• Mengaplikasikan pemasaran yang moden dan baru serta strategi jualan.</li> <li>• Menukar strategi pemasaran dalam tempoh 5 tahun yang lalu</li> <li>• untuk mengekalkan kadar kepuasan pelanggan dan</li> <li>• pertumbuhan jualan yang lebih tinggi.</li> <li>• Membuat peningkatan dalam kuantiti dan kualiti produk dan</li> <li>• perkhidmatan dalam tempoh 5 tahun yang lalu.</li> <li>• Fokus terhadap pelaburan dalam penyelidikan dan pembangunan (R&amp;D) untuk bersaing dalam pasaran dan industri.</li> </ul>
	Proaktif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisasi kami sentiasa berada dalam kalangan yang mengetuai dalam memperkenalkan tindakan serta strategi baru dalam pasaran.</li> <li>• Organisasi kami sentiasa di kalangan firma terkemuka dalam mengaplikasikan kaedah-kaedah baru dalam pengeluaran, perkhidmatan pelanggan, strategi-strategi pemasaran dan lain-lain.</li> <li>• Sentiasa cuba untuk menjadi antara organisasi yang terkemuka dalam pasaran untuk menukar prosedur pengeluaran dan aktiviti-aktiviti lain yang berkaitan bagi menerajui pasaran.</li> <li>• Bertindakbalas dengan lebih cepat kepada perubahan yang berlaku dalam pasaran berbanding apa yang dilakukan oleh pesaing-pesaing organisasi.</li> </ul>
	Pengambilan risiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cenderung untuk melancarkan projek-projek yang memberikan hasil yang lebih tinggi walaupun tahu bahawa ianya sangat berisiko.</li> <li>• Mengaplikasikan kaedah dan prosedur yang telah diuji dalam pasaran, oleh itu ianya tidak terlalu berisiko.</li> <li>• Apabila satu kaedah atau teknologi baru diperkenalkan kepada pasaran, organisasi kami akan menunggu sehingga ada organisasi lain yang mencubanya bagi memastikan bahawa ianya tidak berisiko tinggi.</li> <li>• Tidak akan mengambil apa-apa tindakan berkaitan dalam pasaran, melainkan organisasi pasti ianya tidak berisiko langsung.</li> </ul>
Prestasi (Shamsuddin 2014)	Kewangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan keuntungan.</li> <li>• Pulangan terhadap jualan.</li> <li>• Pulangan terhadap aset.</li> <li>• Prestasi kewangan</li> </ul>
	Bukan kewangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktiviti pekerja.</li> <li>• Pertumbuhan pekerja.</li> <li>• Tahap kepuasan pelanggan.</li> <li>• Tahap kesetiaan pelanggan</li> </ul>

dimensi kompetensi iaitu “*consummate competencies*” dan “*threshold competencies*”. Manakala, instrumen pengukuran orientasi keusahawanan diadaptasi daripada Hosseini dan Eskandari (2013). Terdapat tiga dimensi orientasi keusahawanan yang digunakan iaitu inovatif, proaktif dan pengambilan risiko yang mengandungi empat belas (14) item.

Seterusnya, untuk mengukur prestasi PKS, instrumen tersebut diadaptasi daripada hasil kerja Shamsuddin (2014) dengan 8 item, menggunakan dimensi kewangan dan bukan kewangan. Data di dalam kajian ini dianalisis menggunakan kaedah regresi melalui makro proses Hayes pada aplikasi SPSS. Secara khusus, kajian ini menggunakan Model 4 makro proses untuk menguji model pengantaraan. Jadual 1 di bawah membentangkan ringkasan instrumen yang digunakan dalam kajian.

#### UJIAN KEBOLEHPERCAYAAN

Ujian kebolehppercayaan telah dijalankan untuk melihat tahap kebolehppercayaan item, dimensi dan pembolehubah kajian ini. Tahap kebolehppercayaan ini merujuk kepada nilai Cronbach Alpha yang diperoleh daripada analisis yang dijalankan. Jadual 2 memaparkan keputusan ujian kebolehppercayaan bagi setiap pembolehubah kajian. Ujian kebolehppercayaan ini dibuat selepas analisis faktor dijalankan. Terdapat satu item pembolehubah orientasi keusahawanan yang digugurkan kerana menurut Matsunaga (2010), item yang tidak termasuk dalam mana-mana komponen utama pembolehubah perlu digugurkan. Dapatan kajian mendapati setiap pembolehubah kajian kompetensi pengurusan, orientasi keusahawanan dan prestasi PKS mempunyai nilai alpha melebihi 0.6 iaitu melebihi tahap minimum yang disyorkan. Nilai kebolehppercayaan ini boleh diterima kerana menurut Sekaran (2003), nilai 0.6 merupakan nilai yang selalu digunakan dan menurut Hair et al. (2006) nilai di atas 0.8 adalah dipuji dan 0.9 adalah cemerlang.

#### DAPATAN KAJIAN

##### DEMOGRAFI RESPONDEN

Jadual 3 menunjukkan profil demografi PKS dalam kajian ini. Responden kajian ini terdiri daripada 60% pemilik PKS dan 40% pengurus kepada perniagaan PKS. Dari segi sektor PKS, didapati majoriti PKS yang dikaji adalah dalam sektor perkhidmatan (62%) diikuti oleh sektor pembuatan (30%) dan lain-lain sektor (8%). Dapatan kajian turut menunjukkan majoriti (51%) adalah terdiri daripada milikan tunggal, perkongsian (12%), dan 37% syarikat sendirian berhad. Majoriti PKS adalah bersaiz mikro (46%) diikuti oleh PKS bersaiz kecil (32%)

dan PKS bersaiz sederhana (22%). Penemuan dari sudut sektor dan saiz perniagaan ini selari dengan statistik PKS 2020 iaitu majoriti PKS di Malaysia terdiri daripada sektor perkhidmatan dan majoriti bersaiz mikro, diikuti oleh PKS bersaiz kecil dan sederhana (Laporan Tahunan PKS, 2020).

#### PENGUJIAN HIPOTESIS

Kaedah Makro Proses melalui aplikasi SPSS digunakan dalam kajian ini untuk melihat empat syarat pengujian kesan pengantara orientasi keusahawanan terhadap hubungan antara kompetensi pengurusan (KP) dan prestasi PKS (P) seperti yang dicadangkan oleh Baron & Kenny (1986). Syarat pertama menyatakan bahawa pembolehubah bebas (KP) harus mempunyai pengaruh langsung terhadap pembolehubah pengantara (OK). Syarat kedua dipenuhi jika pembolehubah pengantara (OK) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pembolehubah bersandar Prestasi PKS (P). Seterusnya syarat ketiga dipenuhi jika pembolehubah pengantara (OK) mempengaruhi pembolehubah bersandar Prestasi PKS (P) secara signifikan. Yang terakhir iaitu syarat keempat ialah menentukan model pengantaraan penuh atau separa.

Jadual 4 membentangkan maklumat terperinci hasil analisis. Dapatan menunjukkan syarat pengantaraan pertama hingga ke tiga berjaya dipenuhi iaitu pertama pembolehubah bebas (KP) mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap pembolehubah bersandar (P). ( $H_1: KP \rightarrow P: \beta 0.240, t 4.380, p < 0.01$ ). Syarat kedua dipenuhi apabila pembolehubah bebas kompetensi pengurusan (KP) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan dengan pembolehubah pengantara ( $H_2: KP \rightarrow OK: \beta 0.251, t 3.824, p < 0.01$ ). Begitu juga kriteria ketiga pengantaraan juga berjaya dipenuhi apabila pembolehubah pengantara (OK) memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap pembolehubah bersandar (P). Terdapat perkaitan positif antara OK dan P ( $H_3: OK \rightarrow P: \beta 0.597, t 9.355, p < 0.01$ ).

Keputusan dalam Jadual 4 menunjukkan ketiga-tiga hipotesis di atas memenuhi syarat dan ini menandakan bahawa terdapat pengantara OK dalam kajian ini. Syarat keempat telah mengesahkan pembolehubah pengantara OK memberi kesan pengantara separa (partial mediator) terhadap hubungan kompetensi pengurusan dan prestasi apabila nilai  $\beta$  berkurangan daripada 0.390 kepada 0.240. Keputusan juga menunjukkan hubungan tidak langsung KP melalui OK kepada P ( $\beta$  tidak langsung 0.150,  $p < 0.01$ ) adalah signifikan yang seterusnya mengesahkan dan mengukuhkan hasil keputusan pengantara separa yang diperolehi daripada pendekatan Baron dan Kenney (1986). Rentetan itu, hipotesis H4 yang meramal peranan orientasi keusahawanan sebagai pengantara antara kompetensi pengurusan dan prestasi PKS adalah disokong.

## PERBINCANGAN

Model konseptual yang dibangunkan dalam kajian ini mengkaji peranan perantara orientasi keusahawanan terhadap hubungan antara kompetensi pengurusan dan prestasi PKS. Keputusan kajian ini menunjukkan bahawa orientasi keusahawanan menjadi pengantara separa dalam hubungan di antara kompetensi pengurusan dan prestasi perniagaan, iaitu menyokong H4. Dapatan ini menunjukkan pemilik/ pengurus PKS yang memiliki tahap kompetensi pengurusan yang tinggi akan

meningkatkan orientasi keusahawanan dalam aspek inovasi, proaktif dan mengambil risiko serta akan menghasilkan peningkatan prestasi PKS. Hubungan kompetensi pengurusan dan prestasi perniagaan akan dilemahkan dengan ketiadaan orientasi keusahawanan yang bertindak sebagai pengantara separa dalam hubungan antara kompetensi pengurusan dan prestasi PKS. Ini bermakna kompetensi pengurusan merupakan sumber yang penting untuk mencapai kejayaan dan prestasi organisasi. Secara keseluruhannya, kesan terhadap prestasi perniagaan bukan sahaja melalui pembolehubah

JADUAL 2. Analisis faktor

Pembolehubah	Items	Cronbach's Alpha
Kompetensi Pengurusan	12	0.915
Orientasi Keusahawanan	14	0.792
Prestasi	8	0.863

JADUAL 3. Profil demografi PKS

Demografi	Frekuensi	Peratus (%)
<i>Jawatan:</i>		
Pemilik	95	60%
Pengurus	64	40%
<i>Sektor:</i>		
Perkhidmatan	99	62%
Pembuatan/Perkilangan	47	30%
Lain-Lain Sektor	13	8%
<i>Jenis Perniagaan:</i>		
Milikan Tunggal	81	51%
Perkongsian	19	12%
Syarikat Sdn Bhd	59	37%
<i>Saiz Perniagaan:</i>		
Mikro	73	46%
Kecil	51	32%
Sederhana	35	22%

JADUAL 4. Ujian pengantara

Hubungan	$\beta$	SE	t	p	LP	UP
Hubungan langsung :						
KP → P	0.390**	0.065	5.970	0.000		
Hubungan pengantara:						
KP → P*	0.240**	0.055	4.380	0.000		
KP → OK	0.251**	0.066	3.824	0.000		
OK → P	0.597**	0.064	9.355	0.000		
Hubungan tidak langsung:						
KP → OK → P	0.150**	0.044			0.069	0.241

Nota: \*\*Signifikan at 0.01 level;

\* Kesan langsung Pembolehubah Bebas terhadap Pembolehubah Bersandar dengan kehadiran Pembolehubah Pengantara

KP: Kompetensi Pengurusan; OK: Orientasi Keusahawanan; P: Prestasi PKS; SE: Standard Error; LP: Lower Percentile; UP: Upper Percentile.



bebas kompetensi pengurusan tetapi juga melalui orientasi keusahawanan.

Dapatan kajian oleh Byukusenge et al. (2021) turut menunjukkan dapatan pengantaraan separa inovasi dalam hubungan antara kompetensi pengurusan dan prestasi PKS di Rwanda. Inovasi merupakan salah satu daripada dimensi orientasi keusahawanan. Justeru dapatan kajian tersebut menyokong orientasi keusahawanan sebagai pengantara separa terhadap hubungan di antara kompetensi pengurusan dan prestasi PKS. Kajian-kajian terdahulu lebih tertumpu kepada kajian terhadap hubungan langsung kompetensi pengurusan dan dimensi orientasi keusahawanan. Sebagai contoh, kajian oleh (Alkhodary et al. 2015; Gökkaya & Özbag 2015; dan Rambe & Makhalemele 2015) yang menyiasat kesan kompetensi pengurusan terhadap inovasi mendapati hubungan yang positif dan signifikan antara kompetensi pengurusan dan inovasi dalam organisasi perniagaan. Begitu juga dalam kajian ini, didapati kompetensi pengurusan mempunyai kesan positif dan signifikan terhadap orientasi keusahawanan.

#### IMPLIKASI TEORITIKAL

Teori yang mendukung kerangka konseptual dalam kajian ini adalah teori RBV. Berdasarkan pandangan Hofer dan Schendel (1978), sumber-sumber dan keupayaan yang dimiliki oleh sesebuah firma merupakan penentu utama kepada prestasi dan seterusnya menyumbang kepada kelebihan daya saing sesebuah firma. Oleh itu, dapatan yang diperolehi telah membuktikan bahawa kompetensi pengurusan merupakan sumber kepada PKS dan mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi PKS. Selain itu kajian ini turut memberikan sumbangan teori dengan membuktikan bahawa orientasi keusahawanan mampu bertindak sebagai pemboleh ubah pengantara separa terhadap hubungan antara kompetensi pengurusan dan prestasi PKS. Selanjutnya kesemua instrumen pengukuran pemboleh ubah yang digunakan di dalam kajian menunjukkan tahap kebolehppercayaan dan kesahan yang tinggi seperti dicadangkan oleh penyelidik terdahulu. Justeru itu, instrumen yang diguna pakai dalam kajian ini boleh diadaptasi oleh penyelidik lain dalam bidang yang berkaitan.

#### IMPLIKASI PRAKTIKAL

Hasil kajian ini memberi implikasi dengan membantu pihak yang berminat, seperti pemilik/pengurus PKS, pentadbir, dan kerajaan, menyedari kompetensi pengurusan dan orientasi keusahawanan adalah sumber organisasi yang sangat berharga untuk PKS. Oleh itu untuk menjadikan PKS berkesan dalam pengurusan perniagaan masing-masing, pemilik/pengurus PKS bertanggungjawab meningkatkan kompetensi pengurusan PKS dengan meningkatkan keupayaan, kecekapan, kemahiran dalam faktor kritikal pengurusan perniagaan serta meningkatkan strategi berorientasikan

keusahawanan mengikut trend terkini perniagaan yang berinovatif dan kreatif, proaktif serta mengambilkira risiko.

Selain itu pemerksaan program yang melibatkan kompetensi pengurusan dan orientasi keusahawanan tersebut turut perlu diberi perhatian khusus agar PKS terus berdaya maju sebagai ejen ekonomi dan tulang belakang negara dalam meningkatkan taraf hidup rakyat.

#### KESIMPULAN

Prestasi PKS yang merosot dan lemah menjadi isu kritikal dalam ekonomi Malaysia. Isu prestasi PKS yang lemah sering dikaitkan dengan kekurangan sumber serta faktor-faktor lain seperti kekurangan daya saing dan pembangunan modal insan serta kesukaran akses kepada pembiayaan dan pasaran. Namun, masih kurang kajian yang melibatkan kompetensi pengurusan dan orientasi keusahawanan terhadap prestasi PKS. Objektif kajian ini mengkaji kesan pengantara orientasi keusahawanan dalam hubungan antara kompetensi pengurusan dan prestasi perniagaan PKS.

Kajian telah membuktikan bahawa orientasi keusahawanan menjadi pengantara separa terhadap hubungan antara kecekapan pengurusan dan prestasi PKS. Ini bermakna kompetensi pengurusan yang dimiliki pemilik/pengurus PKS memaksimumkan kecekapan dalam perancangan dan pentadbiran, komunikasi dan kerja berpasukan untuk meningkatkan produk dan perkhidmatan serta berorientasikan keusahawanan untuk meningkatkan prestasi perniagaan mereka.

Selain itu, dapatan kajian menunjukkan bahawa kompetensi pengurusan secara langsung boleh menyebabkan peningkatan dalam prestasi PKS tanpa kesan tidak langsung melalui orientasi keusahawanan. Secara keseluruhan, kajian ini menunjukkan bahawa kompetensi pengurusan dan orientasi keusahawanan adalah sumber utama organisasi sebagai pemacu peningkatan prestasi PKS. Sumbangan utama penyelidikan ini telah membuktikan bahawa orientasi keusahawanan adalah pengantara separa dalam hubungan antara kecekapan pengurusan dan prestasi PKS di Malaysia.

Terdapat beberapa limitasi kajian iaitu tumpuan kajian hanya kepada sumber kompetensi pengurusan sebagai sumber yang meningkatkan prestasi PKS. Dicapangkan usaha kajian seterusnya untuk mengenalpasti beberapa sumber-sumber lain yang mungkin mampu memberi kesan kepada peningkatan prestasi PKS di Malaysia. Kajian ini juga hanya menumpukan sumber-sumber dalaman organisasi, maka kajian akan datang dicadangkan untuk menggabungkan sumber dalaman dan sumber luaran organisasi dalam satu kajian yang sama.

Seterusnya kajian akan datang boleh mempertimbangkan pemboleh ubah pengantara selain orientasi keusahawanan dalam hubungan kompetensi

pengurusan dan prestasi PKS. Selain itu kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kaedah soal selidik bagi mengumpul data berkenaan prestasi PKS di Malaysia. Oleh itu perlu untuk dijalankan kajian yang lebih terperinci seperti menggunakan kaedah kajian berbentuk kualitatif atau kajian kes untuk menyokong dan memperkuat lagi hasil dapatan kajian.

#### RUJUKAN

- Alkhodary, D., Hashem, T. & Hawi, R.O. 2015. Managerial competencies and organizations performance. *International Journal of Management Sciences* 5(11): 723–735.
- Ansong, A. 2017. Managerial competence and financial performance of SMEs: The contingent role of stakeholder engagement. *EuroMed Journal of Management* 2(1): 2-14.
- Barney. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(1): 99–120.
- Barney, J.B. 1986. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review* 11(3): 656–665.
- Baron, R.M. & Kenny, D. A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research. Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 5(16): 1173.
- Bature, S.W., Zakaria, N. & Sallehuddin, R.M. 2020. The contingent role of access to debt finance on entrepreneurial orientation and firm performance. *Journal of Critical Reviews* 7(8): 1508–1517.
- Bharadwaj, A.S. 2000. A resource based perspectives on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *MIS Quarterly* 24(1): 169–196.
- Bilal, A.R. & Fatima, T. 2021. Disentangling the individual entrepreneurial orientation and SMEs success nexus: An action-based interplay of exploration activities and entrepreneurial alertness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies* 14(6): 976-1000
- Boyatzis, R.E. 1982. *The Competent Manager*. New York: John Wiley & Sons.
- Budiati, Y., Untoro, W., Wahyudi, L. & Harsono, M. 2022. The mediating effect of strategy on entrepreneurial orientation and performance. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship* 24(1): 1-22.
- Byukusenge, E., Munene, J.C. & Orobia, L.A. 2021. Managerial competencies and business performance: Innovation as a mediator in Rwandan SMEs. *International Journal of Law and Management* 63(5): 445–463.
- Chua, Y.P. 2021. *Kaedah Penyelidikan, kaedah Dan Statistik Penyelidikan*. 4th edition. Malaysia: Mc Graw Hill Education Sdn Bhd.
- Covin, J.G., Green, K.M. & Slevin, D.P. 2006. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 30(1): 57–81.
- Covin, J.G. & Slevin, D. P. 1998. Adherence to plans, risk taking, and environment as predictors of firm growth. *Journal of High Technology Management Research* 9(2): 207–237.
- Diboye-suku, Z.A. & Onuoha, B.C. 2019. Managerial competence and sustainability of small and medium enterprises (SMES) in Rivers State, Nigeria. *International Academy Journal of Management, Marketing and Entrepreneurial Studies* 7(2): 45–54.
- Durst, S. & Gerstlberger, W. 2020. Financing responsible small- and medium-sized enterprises: An international overview of policies and support programmes. *Journal of Risk and Financial Management* 14(1): 10.
- Fatima, T. & Bilal, A.R. 2020. Achieving SME performance through individual entrepreneurial orientation: An active social networking perspective. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies* 12(3): 399–411.
- Fatoki, O. 2014. The impact of managerial competencies on the performance of immigrant- owned enterprises in South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences* 5(6): 141–144.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G. & Buchner, A. 2007. G\*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods* 39(2): 175– 191.
- Francis, B.R., Ahmad, R. & Abdullah, S. M. 2022. Kesan pengantara sokongan organisasi terhadap hubungan antara persepsi keadilan penilaian prestasi dan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis. *Jurnal Pengurusan* 65: 1-16.
- Gokkaya, O. & Ozbag, G.K. 2015. Linking core competence, innovation and firm performance. *Journal of Business Research - Turk* 7(1): 90–102.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Tatham, R. L. 2006. *Multivariate Data Analysis*. 6th edition. Hall Upper Saddle River: Pearson Prentice.
- Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. 2005. *Management: A contemporary: A competency-based approach*. Mason: Thomson South-Western.
- Hofer, C. & Schendel, D. 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West: St Paul Publ.
- Hoque, A.S.M.M. 2018. The effect of entrepreneurial orientation on Bangladeshi SME performance: Role of organizational culture. *International Journal of Data and Network Science* 2(1): 1–14.
- Hosseini, M. & Eskandari, F. 2013. Investigating entrepreneurial orientation and firm performance in the Iranian agricultural context. *Journal of Agricultural Science and Technology* 15(2): 203–213.
- Hussain, A., Shahzad, A. & Hassan, R. 2020. Organizational and environmental factors with the mediating role of e-commerce and SME performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 6(4): 1–21.
- Khedhaouria, A., Nakara, W.A., Gharbi, S. & Bahri, C. 2020. The relationship between organizational culture and small-firm performance: Entrepreneurial orientation as mediator. *European Management Review* 17(2): 515–528.
- Laporan Tahunan PKS. 2020. Laporan Tahunan PKS 2019/2020. *SME Corporation*, 98.
- Levenson, A.R., Van der Stede, W.A. & Cohen, S.G. 2006. Measuring the relationship between managerial competencies and performance. *Journal of Management* 32(3): 360–380.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* 21(1): 135–172.
- Mahmood, & Hanafi. 2013. Entrepreneurial orientation and business performance of women-owned small and medium enterprises in Malaysia: Competitive advantage as a mediator. *Journal of Business and Social Science* 4(1): 82-90.

- Man, T.W.Y. 2002. The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing* 17(3): 123–142.
- Man, Thomas 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* 21(3): 257–276.
- Manzini, C., Manzini, S. & Ndlovu, N. 2018. Managerial competencies, human resource development initiatives and business performance: A case of tourism sector in Bulawayo Metropolitan Province in Zimbabwe.
- Mashavira, N., Chipunza, C. & Dzansi, D. Y. 2019. Managerial interpersonal competencies and the performance of family-and non-family-owned small and medium-sized enterprises in Zimbabwe and South Africa. *South African Journal of Childhood Education* 17: 1–15.
- Matsunaga, M. 2010. How to factor-analyze your data right: Do's, don'ts, and how-to's. *International Journal of Psychological Research* 3(1): 97–110.
- MEDAC. 2020. *Dasar Keusahawanan Nasional 2030*.
- Meekaewkunchorn, N., Szczepańska-Woszczyzna, K., Muangmee, C., Kassakorn, N. & Khalid, B. 2021. Entrepreneurial orientation and sme performance: The mediating role of learning orientation. *Economics and Sociology* 14(2): 294–312.
- Mitchelmore, S. & Rowley, J. 2010. Entrepreneurial competencies: A literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 16(2): 92–111.
- Mustapha, N. & Sorooshian, S. 2019. SME performance measurement: A technical review of Malaysia. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering* 8(8): 1808–1812.
- Nakiyingi, J. 2010. *Managerial competencies, access to credit and business success*. Unpublished PhD. Diss., University of Makerere, Uganda.
- Naqshbandi, M.M., Kaur, S., Sehgal, R., & Subramaniam, I. D. 2015. Organizational culture profile of Malaysian high-tech industries. *Asia-Pacific Journal of Business Administration* 7(1): 2–19.
- Ng, H.S., Kee, D.M.H. & Ramayah, T. 2020. Examining the mediating role of innovativeness in the link between core competencies and SME performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 27(1): 103–129.
- Nwokah, N.G. & Ahiauzu, A.I. 2008. Managerial competencies and marketing effectiveness in corporate organizations in Nigeria. *Journal of Management Development* 27(8): 858–878.
- Nwokah, N.G. & Ogonu, G.C. 2016. Building marketing managerial competences through emotional intelligence. *Journal of Resources Development and Management* 26: 35–46.
- Omar, N.A., Md Aris, H. & Nazri, M.A. 2016. The effect of entrepreneurial orientation, innovation capability and knowledge creation on firm performance: A perspective on small scale entrepreneurs. *Jurnal Pengurusan* 48: 187–200.
- Orobia, L.A., Nakibuuka, J., Bananuka, J. & Akisimire, R. 2020. Inventory management, managerial competence and financial performance of small businesses. *Journal of Accounting in Emerging Economies* 10(3): 379–398.
- Pulka, B.M., Ramli, A. & Mohamad, A. 2021. Entrepreneurial competencies, entrepreneurial orientation, entrepreneurial network, government business support and SMEs performance. The moderating role of the external environment. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 28(4): 586–618.
- Rambe, P. & Makhalemele, N. 2015. Relationship between managerial competencies of owners /managers of emerging technology firms and business performance: A conceptual framework of Internet cafés performance in South Africa. *International Business & Economics Research Journal* 14(4): 678–690.
- Rezaei, J. & Ortt, R. 2018. Entrepreneurial orientation and firm performance: the mediating role of functional performances. *Management Research Review* 41(7): 878–900.
- Rosenbusch, N., Rauch, A. & Bausch, A. 2013. The mediating role of entrepreneurial orientation in the task environment-performance relationship: A meta-analysis. *Journal of Management* 39(3): 633–659.
- Sahoo, S. & Yadav, S. 2017. Entrepreneurial orientation of SMEs, total quality management and firm performance. *Journal of Manufacturing Technology Management* 28(7): 892–912.
- Sekaran, U. 2003. *Research Methods for Business*. 4th edition. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sekaran, U. & Bougie, R. 2010. *Research Methods for Business: A skill building approach*. 5th edition. Haddington: John Wiley & Sons.
- Shamsuddin, J. 2014. *Malaysian SME performance and the government business support services: The moderating effects of absorptive capacity*. Unpublished PhD. Diss., Universiti Utara Malaysia.
- Spencer, L. & Spencer, S. 1993. *Competence at Work: Model for Superior Performance*. New York, NY: Spillecke: Wiley.
- Stankevica, I. 2016. Managerial competencies in SMEs: Still a way to go. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management: Vol. 2016- Jan*. European, 821–830.
- Szczepańska-Woszczyzna, K. 2014. SMEs managers – A need for competence. *Acta Technologica Dubnicae* 4(1): 1–16.
- Tarwirei, M.B. 2015. *The impact of managerial competencies on the performance of SMEs in the Buffalo City Municipality*. Unpublished PhD. Diss., University of Fort Hare, South Africa.
- Temtime, Z.T. & Pansiri, J. 2005. Managerial competency and organizational flexibility in small and medium enterprises in Botswana. *Problems and Perspectives in Management* 3(1): 25–36.
- Temtime, Z.T. & Pansiri, J. 2006. Perceived managerial problems in SMEs: Evidence from Botswana. *Development and Learning in Organizations* 20(5): 15–17.
- Torrentira, Moises C.J. 2020. Online data collection as adaptation in conducting quantitative and qualitative research during the covid-19 pandemic. *European Journal of Education Studies* 7(11): 78–87.
- Urbanska, K., Parkitna, A. & Kubicka, J. 2021. Success of SMEs in the era of pandemics. *European Research Studies Journal* 24(2): 407–423.
- Velju, L., Manxhari, M. & Demiri, V. 2016. Determinants of managerial competencies for managers in SME's, Kosovo. *Multidisciplinary Academic Conference: Kosovo*, 155–162.
- Wahab, A., Diana, A.W. & Tawfik, Y.M. 2019. The challenges of small and medium enterprises in Malaysia post independence. *Sains Insani* 4(2): 65–75.

- Weerakoon, C. & Kodithuwakku, S. S. 2018. Entrepreneurial competencies and entrepreneurial orientation: Moderating effects of firm age and firm size. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability* 14(1): 75–100.
- Wickramaratne, A., Kiminami, A. & Yagi, H. 2014. Entrepreneurial competencies and entrepreneurial orientation of tea manufacturing firms in Sri Lanka. *Asian Social Science* 10(18): 50–62.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. 2005. Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing* 20(1): 71–91.
- Yakob, S., Ramli, A. & Bakar, M. S. 2015. Pengurusan risiko dan hubungan terhadap prestasi perusahaan kecil dan sederhana (PKS). *Conference on Business Management Research: Vol. 11*. 22 Disember. Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah, 518–528.
- Yakob, S. 2018. *Kajian ke atas pengurusan risiko bersepadu, literasi kewangan dan modal insan dengan prestasi perusahaan kecil dan sederhana (PKS) dan kesan orientasi keusahawan sebagai moderator dalam hubungan tersebut*. Unpublished PhD. Diss., Universiti Utara Malaysia.
- Yuen, Y.Y. & Ng, X.P. 2021. Enhancing innovation performance of small and medium enterprises in Malaysia. *Management Science Letters* 11: 887–894.
- Zacca, R. & Dayan, M. 2018. Linking managerial competence to small enterprise performance within the dynamic capability logic. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 25(2): 256–276.
- Zulu-Chisanga, S., Chabala, M. & Mandawa-Bray, B. 2021. The differential effects of government support, inter-firm collaboration and firm resources on SME performance in a developing economy. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies* 13(2): 175–195.

Suraiya Shafiee @ Ismail (penulis koresponden)  
 Jabatan Perakaunan  
 Kulliyah Sains dan Muamalat  
 Universiti Islam Antarabangsa Sultan Abdul Halim Mu'adzam Shah  
 09300 Kuala Ketil, Kedah, MALAYSIA.  
 E-Mel: suraiya@unishams.edu.my

Azahari Ramli  
 Sekolah Perniagaan  
 Kolej Perniagaan  
 Universiti Utara Malaysia  
 06010 UUM Sintok, Kedah, MALAYSIA.  
 E-Mel: arie@uum.edu.my

Shahrina Othman  
 Sekolah Perniagaan  
 Kolej Perniagaan  
 Universiti Utara Malaysia  
 06010 UUM Sintok, Kedah, MALAYSIA.  
 E-Mel: shahrina.othman@uum.edu.my