

## **Pengaruh kebolehan organisasi, modal intelektual dan kepimpinan keusahawanan terhadap prestasi perniagaan mikro**

Suraiya Ishak<sup>1</sup>, Ahmad Rafli Che Omar<sup>2</sup>, Azima Abdul Manaf<sup>1</sup>, Nur Shafiqah Mohd Sabri<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Pusat Kajian Pembangunan, Sosial dan Persekitaran, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Kebangsaan Malaysia

<sup>2</sup>Pusat Penciptaan Nilai dan Kejahteraan Insan, Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia

Correspondence: Suraiya Ishak (email: [suraiya@ukm.edu.my](mailto:suraiya@ukm.edu.my))

Received: 5 January 2024; Accepted: 2 August 2024; Published: 29 August 2024

### **Abstrak**

Daya saing dan prestasi perniagaan mikro dijangka dapat memperoleh manfaat daripada pembinaan aset strategik yang unggul berbanding pergantungan kepada aset nyata yang tipikal. Modal intelektual, kepimpinan keusahawanan dan kebolehan organisasi adalah faktor berpotensi yang dapat memberi kesan terhadap prestasi perniagaan mikro berdasarkan perspektif Pandangan Berasaskan Sumber (RBV). Objektif kajian ini adalah untuk menguji pengaruh kebolehan organisasi, modal intelektual dan kepimpinan keusahawanan terhadap prestasi perniagaan mikro. Kajian ini telah menggunakan survei bagi mengutip data kajian daripada rangka persampelan seramai 118 usahawan yang mengikuti program bimbingan di bawah tiga (3) agensi terpilih. Soal selidik telah diedar kepada semua usahawan dalam rangka persampelan dan 100 daripadanya telah memberikan maklumbalas. Data kajian telah dianalisis menggunakan Partial Least Squares (PLS). Hasil kajian mendapati kebolehan organisasi mempunyai pengaruh positif pada tahap yang lemah dengan prestasi perniagaan. Pengaruh kebolehan organisasi telah disumbang oleh dimensi kebolehan operasional. Kebolehan operasional adalah kebolehan entiti perniagaan mengurus dan menangani skop situasi sedia ada secara berkesan. Walau bagaimanapun, kepimpinan keusahawanan dan modal intelektual didapati tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi perniagaan mikro terlibat. Implikasi teoretikal ialah penemuan telah membuktikan aset tidak nyata yang strategik menurut perspektif RBV boleh wujud dalam konteks organisasi perniagaan skala mikro, iaitu kebolehan organisasi di bawah dimensi kebolehan operasional. Namun demikian, kesan pengaruh modal intelektual dan kepimpinan keusahawanan masih lemah dan tidak signifikan kerana elemen tersebut masih belum unik dan tidak menyerlah sehingga mampu menyokong prestasi perniagaan mikro.

**Kata kunci:** Aset tidak nyata, kebolehan organisasi, kepimpinan keusahawanan, modal intelektual, Pandangan Berasaskan Sumber (RBV), prestasi

## The influence of organizational capabilities, intellectual capital and entrepreneurial leadership on microbusiness performance

### Abstract

The competitiveness and performance of micro-businesses are expected to benefit from the construction of superior strategic assets over reliance on typical tangible assets. Intellectual capital, entrepreneurial leadership and organizational capabilities are potential factors that can impact the performance of micro-businesses based on the perspective of the Resource-Based View (RBV). The objective of this study is to test the influence of organisation capabilities, intellectual capital and entrepreneurial leadership on the micro-business performance. This study used survey to collect research data from the sampling frame of 118 entrepreneurs who participated in the guidance program under 3 selected agencies. The survey was distributed to all entrepreneurs in the sampling frame and 100 of them responded. The data was analysed using the Partial Least Squares (PLS). The results of the study found that organizational capabilities have a positive influence at a weak level with business performance. The influence of organizational capabilities has been contributed by the operational capability dimension. Operational capability is the ability of a business entity to effectively manage and handle an existing scope of situations. However, entrepreneurial leadership and intellectual capital were found to have no significant influence on the performance of micro-businesses. The theoretical implication is that the findings have proved that strategic intangible assets according to the RBV perspective can exist in the context of micro-scale business organizations, namely the organizational capabilities under the operational capability dimension. However, the influence of intellectual capital and entrepreneurial leadership is still weak and insignificant because these elements are not unique and credible enough support the micro-business performance.

**Keywords:** Intangible assets, organizational capabilities, entrepreneurial leadership, intellectual capital, Resource Based View (RBV), performance

### Pengenalan

Perusahaan mikro dan kecil (PMK) memainkan peranan penting sebagai sumber untuk penciptaan pekerjaan dan pertumbuhan ekonomi (Pandey & Chaudhary, 2024; Ipke & Elumalue, 2024; Partala et al., 2024; Pedraza, 2021; Ciekanowski & Wyrębek, 2020; Chilembo, 2021; Prakash et al., 2021; Sugiarto, 2018; Raghuvanshi et al., 2019). PMK merujuk kepada firma-firma yang mempunyai pendapatan, jumlah aset dan bilangan pekerja di bawah nilai ambang (*threshold*) yang ditetapkan oleh peraturan sesebuah negara (Pedraza, 2021). Dalam konteks perusahaan mikro di Malaysia, ia merujuk kepada mana-mana perusahaan atau perniagaan yang mempunyai jualan tahunan kurang daripada RM300,000; atau bilangan pekerja sepenuh masa yang kurang daripada lima orang. Manakala perusahaan kecil merujuk kepada perusahaan yang mempunyai jualan tahunan berjumlah di antara RM300,000 hingga RM15 juta; atau bilangan pekerja di antara lima hingga maksimum 75 orang bagi sektor pembuatan dan 30 orang bagi sektor perkhidmatan dan lain-lain (SME Corp, 2023).

Berdasarkan kajian Partala et al. (2024); Pedraza (2021) dan Ciekanowski dan Wyrębek (2020), PMK adalah nadi ekonomi penting bagi negara-negara sedang membangun dan maju. Namun demikian, keupayaan PMK untuk menyokong ekonomi negara secara mapan bergantung kepada prestasi perniagaan yang baik dan keupayaan berkembang dalam persekitaran perniagaan yang dinamik. Terdapat banyak kajian lepas menunjukkan PMK

menghadapi pelbagai cabaran yang memberi kesan kepada prestasi dan perkembangan perniagaan dalam jangka panjang (Pedraza, 2021; Prakash et al., 2021; Chilembo, 2021; Sugiarto, 2018), dan terdapat PMK yang hanya bertahan untuk tempoh masa singkat.

Keupayaan mengurus cabaran prestasi perniagaan kini dihubungkan dengan kekuatan dalaman aset strategik yang terdiri daripada modal intelektual, kepimpinan keusahawanan dan kebolehan organisasi. Pergantungan kepada aset konvensional seperti ketersediaan modal, pemilikan teknologi dan aset fizikal tidak lagi cukup untuk memberi kelebihan bersaing dalam persekitaran perniagaan kini. Sehubungan itu pengkaji bidang tingkah laku organisasi mula memberi fokus kepada kepada sumber bersaing baharu yang lebih besar impaknya dan memberi kekuatan bersaing unggul berdasarkan perspektif Pandangan Berasaskan Sumber (RBV).

Menurut RBV, aset tidak nyata (*intangible assets*) adalah penting dalam mencipta kelebihan bersaing unik bagi organisasi (Kero & Bogale, 2023; Kamasak, 2017; Adnan et al., 2018). Kebanyakan aset tidak nyata adalah berkaitan dengan kekuatan dalaman khusus organisasi dan sukar ditiru oleh pesaing. Menurut Huang et al. (2012), memiliki sumber berharga (seperti tanah dan modal) tidak dapat menjamin prestasi perniagaan yang baik. Sebaliknya, pemilikan aset tidak nyata yang unik membolehkan entiti perniagaan mendapat keuntungan yang melebihi purata diperolehi oleh pesaing dalam perniagaan yang sama.

Kajian ini menjangkakan prestasi perniagaan mikro usahawan bimbingan agensi berpotensi dipengaruhi pembolehubah modal intelektual, kebolehan organisasi dan kepimpinan keusahawanan sejajar perspektif RBV. Peranan aset tidak nyata ke atas prestasi perniagaan membolehkan potensi nilai aset baharu yang relevan dibina bagi meningkatkan prestasi perniagaan PMK.

## Sorotan Karya

Sub tajuk ini membincangkan sorotan karya berkaitan teori Pandangan Berasaskan Sumber yang menjadi teras kerangka model kajian dan pemboleh ubah berkaitan.

### *Pandangan Berasaskan Sumber (Resource Based View)*

Pandangan Berasaskan Sumber (RBV) mengiktiraf kepentingan sumber-sumber dan keupayaan dalaman sebagai elemen mencipta kelebihan bersaing organisasi (Kero & Bogale, 2023; Lubis 2022; Wang, 2014; Barney, 1991). RBV mencadangkan bahawa hanya elemen strategik, iaitu aset dan kebolehan yang unik dan berbeza, berguna bagi mencipta kelebihan bersaing. Sarjana bidang Pengurusan Strategik telah menggunakan RBV bagi menghujahkan perbezaan dalam prestasi firma perniagaan dengan mencadangkan sebahagian besar prestasi firma perniagaan ditentukan oleh pemilikan sumber dan kebolehan unik yang menjadikan entiti lebih berdaya saing berbanding pesaing yang tidak memiliki sumber atau kebolehan tersebut (Wang, 2014; Mikalef & Pateli, 2017; Madhani, 2010). Dalam konteks RBV, peranan aset tidak nyata (*intangible assets*) sebagai elemen yang mencipta kelebihan bersaing semakin diberi perhatian oleh bidang Pengurusan Strategik kerana ia berkaitan dengan “kekuatan dalaman” khusus bagi organisasi dan sukar untuk ditiru oleh pesaing. Menurut Huang et al. (2012) memiliki sumber berharga (seperti tanah dan modal) tidak mampu menjamin prestasi yang baik kerana sumber tersebut tidak dapat memberi faedah dengan sendiri melainkan adanya elemen pengurusan yang bertindak menggembeleng sumber dan peluang ke arah pencapaian secara efisien dan efektif.

Perspektif RBV mengandaikan aset tidak nyata mampu menandingi kemampuan aset nyata dalam mencapai prestasi perniagaan yang cemerlang (Nguyen, 2024; Lubis, 2022; Kamasak 2017). Menurut RBV, aset tidak nyata mesti mempunyai empat sifat penting iaitu

berharga (*valuable*), jarang diperolehi (*rare*), tidak dapat ditiru (*imperfect imitable*) dan tidak dapat diganti (*non-substitutability*) untuk mewujudkan kelebihan daya saing unggul dan meningkatkan kecekapan serta keberkesanan organisasi (Kamasak, 2017; Adnan et al., 2018; Ramon-Jeronimo et al., 2019). Malahan, menurut kajian Kamasak (2017), sumber tidak nyata seperti kebolehan organisasi adalah penentu penting kepada prestasi firma perniagaan. Oleh itu, berasaskan prinsip RBV kebolehan organisasi, modal intelektual dan kepimpinan keusahawanan dijangka sebagai aset tidak nyata yang berpotensi dimanfaatkan bagi membantu pencapaian prestasi PMK masa kini.

### *Kebolehan organisasi*

Menurut Nath et al. (2010), kebolehan organisasi merujuk kepada proses nyata dan tidak nyata yang terbina pada firma seiring dengan peredaran masa yang tidak boleh dibeli, sebaliknya terbina secara dalaman. Kebolehan organisasi merujuk kepada kemampuan firma menggunakan sumber-sumber bagi melaksanakan aktiviti atau kerja yang dapat meningkatkan prestasi firma (Hassan et al., 2017). Kajian lepas telah menunjukkan kebolehan organisasi mempengaruhi prestasi kewangan perniagaan PMK (Nur Shafiqah et al., 2023; Ofori-Amanfo et al., 2022; Mongkol, 2022; Ebegetale & Okon, 2022; Yu et al., 2022). Ini membawa kepada jangkauan hipotesis:

Ha<sub>1</sub>: Kebolehan organisasi mempunyai hubungan positif dengan prestasi perniagaan mikro.

Terdapat tiga jenis kebolehan organisasi iaitu (Kumar, 2024; Prester, 2023; Nur Shafiqah et al., 2023; Kero & Bogale, 2023; Hsu & Wang, 2012; Wang & Hsu, 2010; Hassan et al., 2017):

- (a) Kebolehan *zero-level* atau kebolehan operasional
- (b) Kebolehan *first-level* atau kebolehan dinamik
- (c) Kebolehan *higher-order* atau kebolehan dinamik regeneratif

Kebolehan operasional merujuk kepada kebolehan dimiliki oleh firma untuk berkelangsungan dalam konteks situasi semasa dan pasaran sedia ada. Kebolehan dinamik merujuk kepada kebolehan firma untuk memodifikasi atau melebarkan keadaan sedia ada (*zero-level*) sehingga dapat meningkatkan prestasi firma melalui proses pembelajaran organisasi yang menghasilkan kepelbagaian inovasi dan pembaharuan bernilai komersil. Kebolehan dinamik regeneratif pula merupakan pelebaran kebolehan *first level* untuk bergerak melangkaui keadaan semasa dan sedia ada. Sehubungan itu, bersesuaian dengan konteks perniagaan mikro, kebolehan organisasi yang dijangka relevan dengan prestasi perniagaan adalah kebolehan operasional dan kebolehan dinamik (*first level*). Hal demikian kerana perniagaan mikro masih terbatas daripada segi saiz modal dan aspek pengurusan sistematik yang menyebabkan kebolehan *higher-order* belum dicapai pada peringkat ini. Merujuk kajian Ofori-Amanfo et al. (2022), empat jenis kebolehan organisasi yang mempengaruhi prestasi kewangan PMK secara positif iaitu kebolehan operasional, kebolehan pengurusan, kebolehan rantai nilai dan kebolehan pemasaran. Justeru kebolehan tersebut masih berada dalam skop kebolehan operasional. Manakala kebolehan dinamik dirujuk kepada kajian Mongkol (2022) dan Ebegetale dan Okon (2022) yang mendapati komponen kebolehan dinamik yang signifikan terhadap keupayaan prestasi PMK ialah kebolehan inovatif, penyerapan (*absorptive capability*) dan penyesuaian (*adaptive capability*). Ini membawa kepada binaan hipotesis kajian berikut:

Ha<sub>2</sub>: Kebolehan operasional mempunyai hubungan dengan kebolehan organisasi mikro.

Ha<sub>3</sub>: Kebolehan dinamik mempunyai hubungan dengan kebolehan organisasi mikro.

### *Modal intelektual*

Modal intelektual merujuk kepada sejenis aset tidak nyata yang boleh memberi kelebihan bersaing kepada perniagaan (Regalado & Guevara, 2024; Danladi et al., 2023; Khalique et al., 2020). Modal intelektual ialah kombinasi agregat pengetahuan, teknologi, informasi, pengalaman, kompetensi organisasi, jenama dan hubungan pelanggan yang dapat mencipta nilai bagi organisasi (Danladi et al., 2023). Modal intelektual merupakan kelas aset tidak nyata yang berteraskan pendidikan, pengetahuan, kemahiran profesional, kesetiaan pelanggan, pangkalan data, polisi, prosedur, integriti, kejujuran dan ketangkasan intelektual yang penting untuk kejayaan perniagaan (Nguyen, 2024; Khalique et al., 2020). Terdapat banyak kajian yang melihat hubungan antara modal intelektual dan prestasi firma perniagaan (Nguyen, 2024; Khalique et al., 2018; Beltramino et al., 2021; Beltramino et al., 2020; Khalique et al., 2020; Zakery & Saremi, 2021; Ramirez et al., 2021). Sehubungan itu, kajian ini mengambil kira saranan Suraiya et al. (2022), yang menyatakan modal intelektual sebagai alat mencipta nilai dan menyumbang terhadap prestasi prestasi perniagaan mikro.

Terdapat tiga dimensi utama yang membentuk konstruk modal intelektual iaitu modal insan, modal hubungan dan modal struktur (Suraiya et al., 2022). Modal insan merupakan pengetahuan dan kebolehan yang dimiliki oleh ahli organisasi dan menjadi tunjang menggerakkan operasi organisasi. Pemilikan modal insan berkualiti menyumbang kepada operasi firma dalam bentuk peningkatan hasil, pengurangan kos dan kecekapan dalam operasi. Modal hubungan pula merupakan interaksi antara anggota dan organisasi. Modal hubungan memberi faedah dalam menghadapi persaingan dengan memberikan kelebihan daripada sudut peluang perniagaan yang lebih baik, meminimakan risiko perniagaan dan kelebihan akses pasaran. Modal struktur pula merupakan pengetahuan organisasi yang tersimpan dalam organisasi seperti pangkalan data, carta organisasi, budaya dan tatacara. Modal struktur berperanan memberikan kelebihan bagi memastikan operasi perniagaan berjalan dengan sistematik dan efisien. Sehubungan itu, modal intelektual dijangka meningkatkan prestasi PMK melalui tiga dimensi tersebut.

Ha4: Modal intelektual mempunyai hubungan positif dengan prestasi perniagaan.

Ha5: Modal intelektual mempunyai hubungan dengan positif dengan prestasi perniagaan melalui perantara kebolehan organisasi.

### *Kepimpinan keusahawanan*

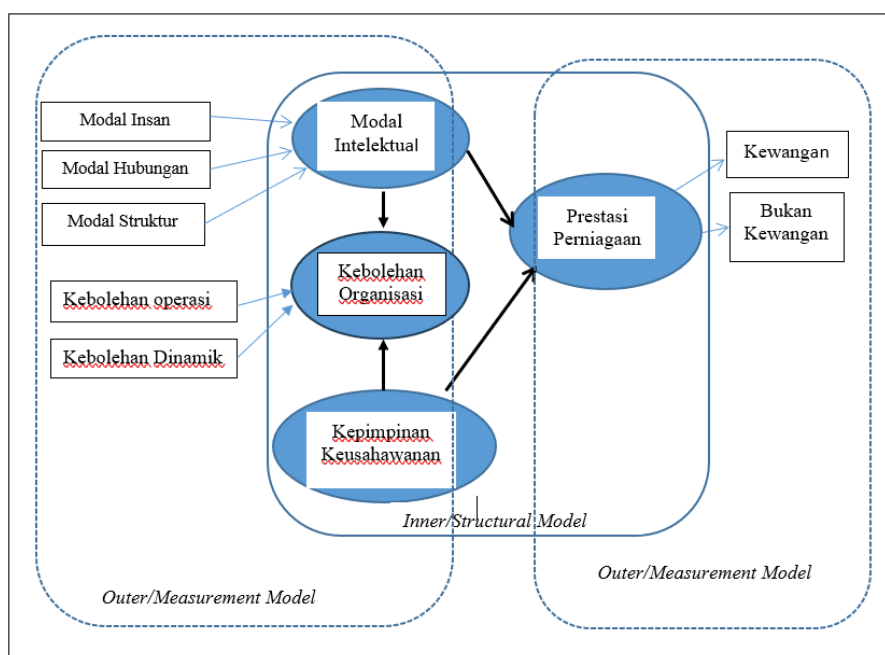
Konsep kepemimpinan keusahawanan muncul hasil gabungan konsep terdahulu iaitu keusahawanan, orientasi keusahawanan, pengurusan dan kepemimpinan (Suraiya et al., 2021). Menurut Ercantan et al. (2024) dan Anju dan Mathew (2017), kepemimpinan keusahawanan didefinisi sebagai kepemimpinan yang memiliki visi dan berupaya menyampaikan visinya kepada seluruh ahli organisasi (pasukan kerja) untuk mengenal pasti, membina dan mengambil faedah daripada peluang yang ada dalam persekitaran, demi mencipta kelebihan bersaing untuk organisasi. Justeru, kepemimpinan keusahawanan melibatkan usaha mempengaruhi dan mengarah ahli organisasi ke arah mencapai matlamat dengan cara mengiktiraf dan mengeksploitasi peluang-peluang keusahawanan. Fungsi utama bagi kepemimpinan keusahawanan ialah penetapan visi, kerja berpasukan dan memimpin perubahan (Anju & Mathew, 2017). Manakala menurut Esmer dan Dayi (2017) kepemimpinan keusahawanan merupakan kepemimpinan bentuk moden dan terkini yang muncul daripada gabungan kualiti kepemimpinan dan semangat keusahawanan. Sehubungan itu, konsep kepemimpinan keusahawanan merujuk kepada stail kepemimpinan yang bercirikan pengambilan risiko, menilai peluang, inovatif, produktif dan strategik dan ciri tersebut diaplikasi semasa proses mempengaruhi dan memimpin ahli organisasi ke arah objektif yang ditentukan.

Komponen kepimpinan keusahawanan terdiri daripada kesanggupan mengambil risiko diperhitungkan, pembentukan pasukan kerja yang efektif, kreativiti untuk mengembeleng sumber diperlukan, kemahiran membina pelan perniagaan yang kukuh dan mempunyai visi mengiktiraf peluang yang timbul di saat pihak lain melihat keadaan tersebut sebagai suasana huru hara, ancaman dan kekeliruan (Zainol et al., 2018). Kepimpinan keusahawanan adalah elemen yang perlu untuk mengurus prestasi perniagaan dalam persekitaran kini (Ercantan et al., 2024; Esmer & Dayi, 2017; Anju & Mathew, 2017). Hal tersebut disokong oleh kajian terdahulu yang menunjukkan hubungan positif di antara kepemimpinan keusahawanan dan tingkah laku prestasi perniagaan skala kecil (Al Mamun et al., 2018; Bagheri, 2017; Rahim et al., 2015; Jagdal & Bhola, 2014). Sehubungan itu kepemimpinan keusahawanan adalah elemen strategik dalam kategori aset tidak nyata yang perlu diambil kira dalam kajian prestasi perniagaan kerana melibatkan kebolehan usahawan yang memimpin perniagaan (Suraiya et al., 2021).

Ha<sub>6</sub>: Kepimpinan keusahawanan mempunyai hubungan positif dengan prestasi perniagaan.

Ha<sub>7</sub>: Kepimpinan keusahawanan mempunyai hubungan dengan positif dengan prestasi perniagaan melalui perantara kebolehan organisasi.

Kerangka kerja konseptual kajian telah dihasilkan berdasarkan perbincangan kajian literatur pada Rajah 1. Terdapat dua jenis aset tidak nyata yang diberi fokus iaitu modal intelektual dan kepimpinan keusahawanan. Kepimpinan keusahawanan mewakili sumber tidak nyata yang berkait ciri usahawan yang menjadi peneraju firma, manakala modal intelektual mewakili sumber tidak nyata berkaitan dengan sumber-sumber berharga yang boleh diguna dalam proses penciptaan nilai perniagaan. Kedua-dua elemen aset tidak nyata tersebut diramalkan memberi pengaruh kepada prestasi firma melalui perantaraan aset tidak nyata kebolehan organisasi pada tahap operasional (*zero-order*) dan dinamik (*first-order*). Gabungan elemen strategik organisasi secara efektif dan efisien dijangka menghasilkan kebolehan operasional dan dinamik yang memberi kelebihan bersaing dan kemudiannya diterjemah ke bentuk output iaitu prestasi perniagaan.



Rajah 1. Kerangka konseptual

Berdasarkan perincian kerangka dalam Rajah 1, komponen model struktural (*inner model*) adalah terdiri daripada kebolehan organisasi, modal intelektual, kepimpinan keusahawanan dan prestasi perniagaan. Di samping itu, konstruk modal intelektual, kepimpinan keusahawanan dan kebolehan organisasi ditunjukkan oleh model pengukuran berbentuk model formatif manakala konstruk prestasi perniagaan dihasilkan menerusi model pengukuran jenis model reflektif.

## Metodologi kajian

Kajian ini telah menggunakan reka bentuk kuantitatif yang melibatkan survei kepada responden sasaran.

### *Populasi dan sampel*

Pada peringkat pertama, teknik persampelan bukan berkebarangkalian jenis bertujuan digunakan bagi mendapatkan agensi yang mempunyai program bimbingan keusahawanan. Terdapat tiga buah agensi yang mempunyai program bimbingan keusahawanan yang telah memberi respon bersedia untuk terlibat dalam kajian. Pada peringkat kedua, kajian telah menentukan rangka persampelan yang terdiri daripada semua usahawan yang telah mengikuti program bimbingan keusahawanan daripada ketiga-tiga agensi terlibat pada tahun 2021. Rangka persampelan yang terdiri daripada 118 orang usahawan seperti perincian Jadual 1 adalah juga merupakan populasi bagi kajian. Soal selidik telah diedarkan kepada semua usahawan dalam rangka persampelan secara kaedah bancian kerana mengambil kira bilangan unit rangka persampelan yang kecil bilangannya dan bagi mengimbangi risiko kemungkinan terdapat responden yang tidak memberi respon kepada soal selidik yang diedarkan.

**Jadual 1.** Maklumat responden

Bil	Agensi (nama samaran)	Program	Bilangan populasi	Bilangan peserta telah menjawab
1	A	Program A	50	32
2	B	Program B1	10	10
		Program B2	10	10
3	C	Program C	48	48
<b>Jumlah</b>			<b>118</b>	<b>100</b>

Bilangan rangka persampelan bagi program A adalah 50 orang peserta, program B1 dan B2 masing-masing seramai 10 orang setiap satu program dan program C seramai 48 orang. Jumlah responden yang telah memberi respon ialah seramai 100 orang iaitu terdiri daripada 32 orang Program A, seramai 10 orang program B1 dan B2 setiap satunya, dan program C seramai 48 orang. Berdasarkan Jadual 1, bilangan responen yang telah memberi maklum balas kepada soal selidik yang diedarkan ialah 100 orang (84.75 %).

### *Instrumen dan analisis*

Data kajian diukur menggunakan pengukuran soal selidik yang menggunakan skala *likert* 5 mata. Borang soal selidik terbahagi kepada tujuh bahagian meliputi pengukuran bagi pembolehubah modal insan, modal hubungan, modal struktur, kebolehan operasi, kebolehan dinamik, kepimpinan keusahawanan dan prestasi perniagaan. Data yang telah diperolehi dianalisis menggunakan *Partial Least Squares* (PLS). Teknik PLS digunakan kerana ia

membolehkan analisis serentak dijalankan ke atas hubungan-hubungan bagi setiap set pemboleh ubah bersandar yang terdapat dalam model berbanding teknik multivariat lain yang hanya menganalisis hubungan tunggal dijalankan antara pemboleh ubah bebas dan bersandar sahaja. Selain daripada itu, analisis PLS lebih fleksibel dalam menangani isu bilangan sampel yang relatif kecil berbanding teknik regresi yang memerlukan data yang lebih besar dan perlu bertaburan normal. Sehubungan itu analisis PLS menepati konteks kerangka model dan data kajian. Unit analisis kajian ialah perniagaan mikro bimbingan agensi.

## Hasil kajian

### *Demografi responden*

Jadual 2 menunjukkan profil demografi responden. Sejumlah 66% responden kajian adalah lelaki dan 34% perempuan. Majoriti responden berada dalam sela umur 30 tahun dan ke bawah dan 20% berada di antara sela 31 tahun hingga 40 tahun. Majoriti responden mempunyai latar belakang pendidikan tertinggi Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) dan Penilaian Menengah Rendah (PMR) iaitu 58% daripada jumlah responden. Sejumlah 68% responden mempunyai pengalaman bekerja sebelum menceburi bidang keusahawanan, iaitu 54% pernah bekerja di sektor swasta manakala 14% lagi mempunyai pengalaman bekerja di sektor awam. Tempoh masa bekerja sebelum menceburi bidang keusahawanan secara majoritinya adalah 5 tahun ke bawah dan di antara 6-10 tahun. Manakala 32% responden tidak pernah bekerja sebelum menceburi bidang keusahawanan.

**Jadual 2.** Demografi responden

Demografi responden		Bilangan n=100	Peratusan (%)
Jantina	Lelaki	66	66.0
	Perempuan	34	34.0
Umur	Bawah 30 tahun	46	46.0
	31-40 tahun	20	20.0
	41-50 tahun	16	16.0
	51 tahun ke atas	18	18.0
Taraf pendidikan tertinggi	Sarjana	2	4.0
	Sarjana Muda	7	7.0
	Diploma	13	13.0
	STPM/A Level/Matrikulasi	10	10.0
	SPM	29	29.0
	PMR/PT3	29	29.0
Pengalaman bekerja	Pendidikan rendah	2	2.0
	Pernah bekerja di sektor awam	14	14.0
	Pernah bekerja di sektor swasta	54	54.0
Tempoh pengalaman bekerja	Tidak bekerja	32	32.0
	5 tahun ke bawah	30	30.0
	6-10 tahun	30	30.0
	11-20 tahun	2	2.0
	21-30 ke atas	6	6.0
	tidak bekerja	32	32.0

Jadual 3 menunjukkan latar belakang profil responden mengikut maklumat agensi pembimbing masing-masing. Berdasarkan maklumat tersebut, kebanyakan responden telah mendapat bimbingan agensi merangkumi tempoh masa 3 bulan ke bawah iaitu 52 peratus, dan



48 peratus lagi mendapat bimbingan daripada agensi dalam tempoh 4 hingga 6 bulan. Bentuk bimbingan diperolehi terdiri daripada pelbagai bentuk merangkumi bantuan modal (68%) dan dalam bentuk kemahiran dan pengetahuan perniagaan (32%).

**Jadual 3.** Ringkasan maklumat responden kajian

Maklumat agensi pembimbing		Bilangan	Peratusan
Agensi Pembimbing	A	32	32.0
	B	20	20.0
	C	48	48.0
Nama program yang diikuti	B1	10	10.0
	B2	10	10.0
	C	48	48.0
	A	32	32.0
Tempoh masa Program	3 bulan ke bawah	52	52.0
	4-6 bulan	48	48.0
Manfaat yang diperolehi daripada menyertai program bimbingan agensi	Bantuan modal	68	68.0
	Khusus kemahiran berniaga	32	32.0

Jadual 4 melaporkan maklumat perniagaan responden. Peratus kumulatif responden dengan pengalaman perniagaan di antara tempoh masa kurang daripada 6 tahun adalah mewakili peratus majoriti iaitu sebanyak 67%. Selain daripada itu, perbandingan pola bilangan pekerja pada tahun memulakan perniagaan dan tempoh terkini memperlihatkan trend bilangan entiti perniagaan yang mempunyai pekerja tetap dan pekerja sementara yang semakin ramai. Pada tahun memulakan perniagaan, majoriti iaitu sebanyak 78% responden mempunyai pekerja tetap di antara “5 orang dan kurang” berbanding tahun terkini menurun kepada 72%. Trend peningkatan didapati berlaku pada sela pemilikan pekerja tetap di antara “enam (6) hingga 10 orang” iaitu 20% responden berbanding hanya 10% pada tahun memulakan perniagaan. Jumlah modal di antara tempoh semasa memula perniagaan dan tempoh terkini menunjukkan trend peningkatan dalam skala operasi perniagaan dijalankan di mana 56% responden berada dalam kelompok modal terkini di antara RM51,000 dan ke atas.

**Jadual 4.** Ringkasan maklumat perniagaan responden kajian

Perkara	Kategori	Bilangan n=100	Peratus kumulatif (%)
Aktiviti utama perniagaan	Makanan	72	72
	Pembuatan	16	88
	Peruncitan	12	100
Pengalaman terlibat dalam perniagaan	Kurang dari 3 tahun	49	49
	4-6 tahun	18	67
	7-9 tahun	9	76
	Lebih 10 tahun	24	100
		<b>Semasa memulakan perniagaan</b>	<b>Tempoh Terkini</b>
Jumlah bilangan pekerja tetap	5 orang dan kurang	78	72
	6-10 orang	10	20
	11-20 orang	12	4
Jumlah bilangan pekerja sementara	5 orang dan ke bawah	23	39
	Tiada	77	61
Modal	RM10,000 ke bawah	79	56
	RM11,000-RM20,000	4	31
	RM21,000-RM30,000	8	13
	RM51,000 dan ke atas	9	56

*Model pengukuran*

Jadual 5 menunjukkan petunjuk model pengukuran bagi menunjukkan tahap kebolehpercayaan pengukuran pemboleh ubah kajian yang terdiri daripada nilai *Cronbach Alpha* (CA), *Composite Reliability* ( $\rho_A$ ), *Composite Reliability* (CR), *Average Variance Extracted* (AVE) dan *Collinearity Statistic* (VIF). Nilai komposit CA dan CR digunakan bagi menilai ketekalan dalaman instrumen pengukuran. Menurut Hair et al. (2017), nilai di antara 0.60 hingga 0.70 adalah diterima bagi kajian-kajian lanjutan. Berdasarkan petunjuk Cronbach Alpha (CA), kesemua konstruk telah mencapai nilai CR yang memuaskan (iaitu melebihi 0.6) kecuali bagi modal intelektual.

Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) memberi gambaran sejauh mana pengukur tersebut berkorelasi secara positif dengan pengukur alternatif bagi konstruk yang sama atau disebut kesahihan konvergen. Nilai AVE yang melebihi nilai 0.5 menunjukkan konstruk tersebut mampu menjelaskan sehingga lebih daripada separuh varians dalam indikator.

**Jadual 5.** Kebolehpercayaan pemboleh ubah kajian

Konstruk	Cronbach's alpha (CA) >0.6	Composite reliability ( $\rho_a$ ) >0.708	Composite reliability ( $\rho_c$ ) >0.708	Average variance extracted (AVE) >0.501	Collinearity Statistic (VIF) <0.2
Kebolehan Dimanik	0.843	0.842	0.882	0.518	1.09
Kebolehan Operasi	0.709	0.727	0.824	0.547	1.103
Kepimpinan	0.887	0.912	0.91	0.632	1.049
Keusahawanan					
Modal Hubungan	0.809	0.812	0.861	0.473	1.024
Modal Insan	0.862	0.873	0.916	0.785	1.025
Modal Intelektual	0.204	0.209	0.652	0.386	1.039
Modal Struktur	0.807	0.832	0.868	0.573	1.049
Prestasi Perniagaan	0.77	0.811	0.836	0.506	1.021

(Tahap CR: Rendah=bawah 0.6, Sederhana=0.6-0.7, Tinggi=0.7-0.9)

Di samping itu, penilaian kesahihan konstruk turut dilakukan menerusi penilaian kesahihan diskriminan. Penilaian ke atas *discriminat validity* bertujuan mengukur sejauh mana konstruk tersebut benar-benar berbeza daripada konstruk lain berasaskan piawai empirikal. Ia bermaksud konstruk adalah unik dan tidak sama dengan konstruk lain dalam model kajian dan dinilai menerusi petunjuk Fornell-Larcker. Jadual 6 menunjukkan kesahihan diskriminasi pemboleh ubah. Penilaian dilakukan dengan membandingkan perbandingan di antara nilai punca kuasa dua AVE konstruk dengan korelasi konstruk berkenaan dengan konstruk-konstruk lain seperti ditunjukkan Jadual 6. Sekiranya petunjuk HTMT digunakan, nilainya perlu > 0.90 bagi mewujudkan situasi kesahihan diskriminan.

**Jadual 6.** Fornell-Lacker

Konstruk	KD	KOP	KO	KU	MH	MIN	MI	MS	PP
<b>KD</b>	<b>0.723</b>								
<b>KOP</b>	0.274	<b>0.739</b>							
<b>KO</b>	0.318	0.926	<b>1</b>						
<b>KU</b>	0.158	0.165	0.251	<b>0.795</b>					
<b>MH</b>	0.089	0.23	0.238	-0.079	<b>0.688</b>				
<b>MIN</b>	-0.012	-0.102	-0.07	0.042	0.123	<b>0.886</b>			
<b>MI</b>	0.134	0.171	0.216	0.073	0.703	0.613	<b>0.621</b>		

<b>MS</b>	0.236	0.202	0.266	0.215	0.105	0.109	0.575	<b>0.757</b>
<b>PP</b>	0.009	0.208	0.267	0.036	0.024	0.042	0.297	<b>0.711</b>

Nota:KD=Kebolehan Dinamik, KOP=Kebolehan Operasi,KO=Kebolehan Organisasi,KU=Kepimpinan Keusahawanan, MH=Modal Hubungan, MIN-Modal Insan, MI=Modal Intelektual, MS=Modal Struktur, PP=Prestasi Perniagaan

*Variance Inflation Factors* (VIF) pula bertujuan memastikan kesahihan kovergen bagi pengukur *outer* model yang berbentuk formatif. Korelasi yang tinggi dalam pengukur formatif menunjukkan wujud masalah *collinearity*. Petunjuk VIF yang melebihi 5 menunjukkan wujud masalah kolineariti dalam pengukur model formatif. Berdasarkan nilai VIF dalam Jadual 5, tiada masalah kolineariti pada pengukuran model formatif dalam model kajian.

### *Model struktural*

Jadual 7 menunjukkan hasil analisis ke atas model struktural yang melibatkan pemboleh ubah modal intelektual, kepimpinan keusahawanan, kebolehan organisasi dan prestasi perniagaan. Berdasarkan Jadual 7, kebolehan dinamik tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kebolehan organisasi ( $\beta=0.053$ ,  $t=1.290$ ,  $p=0.199$ ). Walau bagaimanapun, kebolehan operasi didapati mempunyai hubungan yang kuat dan signifikan ke atas kebolehan organisasi ( $\beta=0.888$ ,  $t=39.800$ ,  $p=0.000$ ). Kebolehan organisasi mempunyai kesan yang lemah tetapi masih signifikan kepada prestasi perniagaan ( $\beta=0.276$ ,  $t=2.038$ ,  $p=0.034$ ).

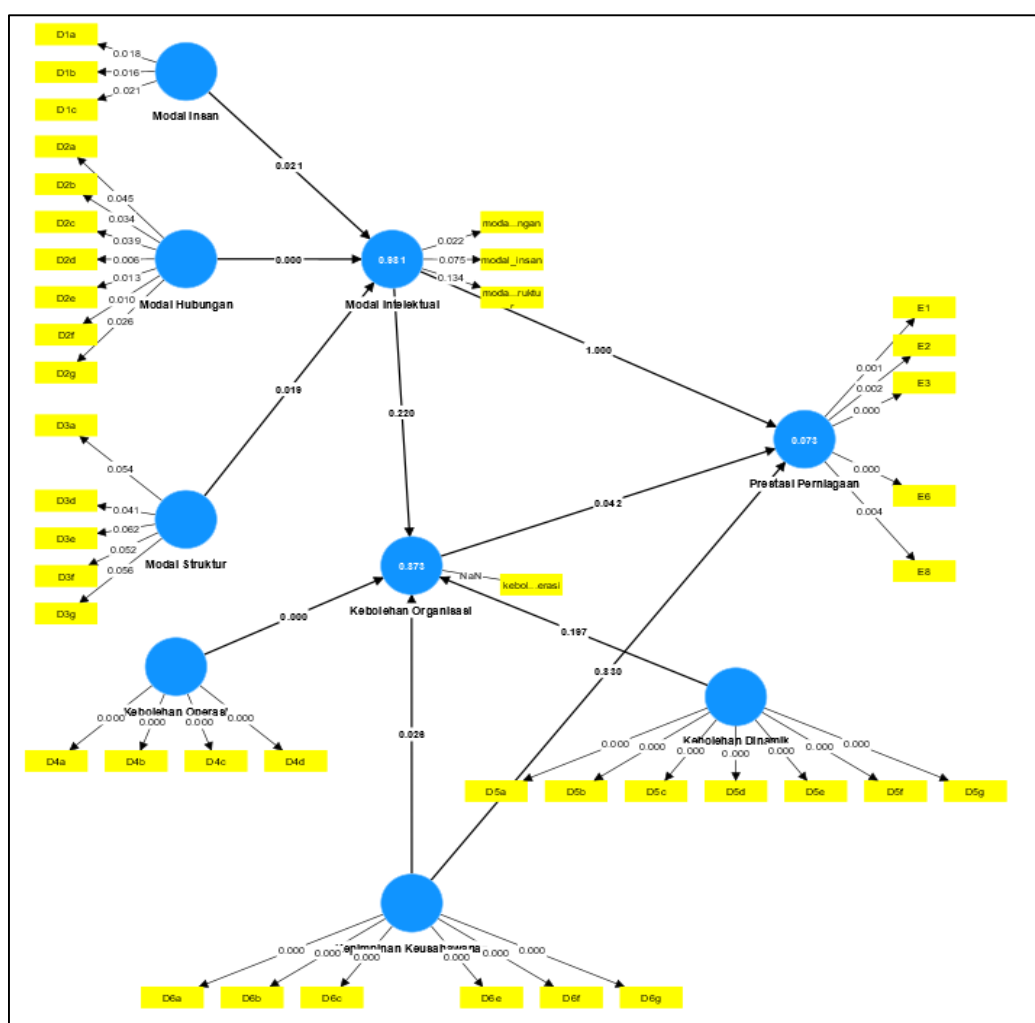
Kepimpinan keusahawanan mempunyai hubungan positif yang signifikan terhadap kebolehan organisasi ( $\beta=0.093$ ,  $t=2.224$ ,  $p=0.024$ ), namun begitu kepimpinan keusahawanan tidak signifikan mempengaruhi prestasi perniagaan ( $\beta=-0.034$ ,  $t=0.215$ ,  $p=0.751$ ). Kepimpinan keusahawanan juga didapati tidak mempunyai hubungan tidak langsung dengan prestasi perniagaan melalui perantara kebolehan organisasi ( $\beta=0.026$ ,  $t=1.356$ ,  $p=0.175$ ).

Modal hubungan ( $\beta=0.594$ ,  $t=4.732$ ,  $p=0.000$ ), modal insan ( $\beta=0.490$ ,  $t=2.311$ ,  $p=0.021$ ) dan modal struktur ( $\beta=0.459$ ,  $t=2.341$ ,  $p=0.019$ ) mempunyai perkaitan positif yang signifikan dengan modal intelektual. Namun secara perbandingan, hubungan positif yang wujud di antara dimensi modal insan dan modal intelektual; serta dimensi modal struktur dan modal intelektual, adalah lemah jika dibandingkan dengan dimensi modal hubungan dan modal intelektual. Pada masa yang sama, modal intelektual tidak mempunyai hubungan signifikan kepada kebolehan organisasi ( $\beta=0.050$ ,  $t=1.227$ ,  $p=0.233$ ), demikian juga modal intelektual tidak mempunyai hubungan signifikan dengan prestasi perniagaan ( $\beta=0.00$ ,  $t=0.000$ ,  $p=1.000$ ). Selain daripada itu, modal intelektual juga tiada hubungan tidak langsung melalui perantara kebolehan organisasi dengan prestasi perniagaan ( $\beta=0.014$ ,  $t=0.983$ ,  $p=0.325$ ).

**Jadual 7.** Keputusan analisis perhubungan (Model struktural)

Konstruk	Path Coefficient (β)	Mean	SD	t statistics >1.96	p values <0.05	F <sup>2</sup> >0.02	R <sup>2</sup>	Keputusan
Kebolehan Dinamik -> Kebolehan Organisasi	0.053	0.057	0.041	1.290	0.199	0.02		Positif lemah dan tidak signifikan
Kebolehan Operasi -> Kebolehan Organisasi	0.888	0.884	0.022	39.800	0.000	5.562		Positif kuat dan signifikan
<b>Kebolehan Organisasi -&gt; Prestasi Perniagaan</b>	<b>0.276</b>	<b>0.294</b>	<b>0.135</b>	<b>2.038</b>	<b>0.034</b>	<b>0.074</b>		<b>Positif lemah tetapi signifikan</b>
Kepimpinan Keusahawanan -> Kebolehan Organisasi	0.093	0.091	0.042	2.224	0.024	0.065		Positif lemah tetapi signifikan
<b>Kepimpinan Keusahawanan -&gt; Prestasi Perniagaan</b>	<b>-0.034</b>	<b>-0.035</b>	<b>0.157</b>	<b>0.215</b>	<b>0.751</b>	<b>0.001</b>		<b>Negatif lemah dan tidak signifikan</b>
Modal Hubungan -> Modal Intelektual	0.594	0.544	0.126	4.732	0.000	18.587		Positif sederhana dan signifikan
Modal Insan -> Modal Intelektual	0.490	0.439	0.212	2.311	0.021	12.636		Positif lemah tetapi signifikan
Modal Struktur -> Modal Intelektual	0.459	0.416	0.196	2.341	0.019	11.119		Positif lemah tetapi signifikan
Modal Intelektual -> Kebolehan Organisasi	0.050	0.044	0.041	1.227	0.233	0.019		Positif lemah dan tidak signifikan
<b>Modal Intelektual -&gt; Prestasi Perniagaan</b>	<b>0.000</b>	<b>0.005</b>	<b>0.116</b>	<b>0.000</b>	<b>1.000</b>	<b>0.000</b>		<b>Positif lemah dan tidak signifikan</b>
Modal Intelektual -> Kebolehan Organisasi -> Prestasi Perniagaan	0.014	0.012	0.014	0.983	0.325			Positif lemah dan tidak signifikan
Kepimpinan Keusahawanan -> Kebolehan Organisasi -> Prestasi Perniagaan	0.026	0.027	0.019	1.356	0.175			Positif lemah dan tidak signifikan
Kebolehan Organisasi							0.865	
Modal Intelektual							0.983	
Kepimpinan Keusahawanan							0.061	
Prestasi Perniagaan							0.070	

Rajah 2 menunjukkan ilustrasi model struktural yang diperolehi. Nilai R<sup>2</sup> yang diperolehi model formatif kebolehan organisasi menunjukkan kebolehan operasi dan kebolehan dinamik boleh menghurai kebolehan organisasi sehingga 86.5%. Manakala model formatif modal intelektual yang terdiri daripada modal insan, modal struktur dan modal hubungan mampu menerangkan modal intelektual sehingga 98.3%. Selain daripada itu, model prestasi perniagaan yang diterangkan oleh faktor kebolehan organisasi, modal intelektual, kepimpinan keusahawanan hanya mampu menghurai variasi dalam prestasi perniagaan mikro sehingga 7% sahaja. Jadual 8 menunjukkan ringkasan keputusan pengujian hipotesis.



Rajah 2. Model struktural

Jadual 8. Ringkasan keputusan ujian hipotesis

Hipotesis	Keputusan
Ha <sub>1</sub> : Kebolehan organisasi mempunyai hubungan positif dengan prestasi perniagaan mikro.	Terima
Ha <sub>2</sub> : Kebolehan operasional mempunyai hubungan dengan kebolehan organisasi mikro.	Terima
Ha <sub>3</sub> : Kebolehan dinamik mempunyai hubungan dengan kebolehan organisasi mikro.	Tolak
Ha <sub>4</sub> : Modal intelektual mempunyai hubungan positif dengan prestasi perniagaan.	Tolak
Ha <sub>5</sub> : Modal intelektual mempunyai hubungan dengan positif dengan prestasi perniagaan melalui perantara kebolehan organisasi.	Tolak
Ha <sub>6</sub> : Kepimpinan keusahawanan mempunyai hubungan positif dengan prestasi perniagaan.	Tolak
Ha <sub>7</sub> : Kepimpinan keusahawanan mempunyai hubungan dengan positif dengan prestasi perniagaan melalui perantara kebolehan organisasi.	Tolak

## Perbincangan

Kebolehan organisasi adalah faktor penyumbang yang signifikan terhadap prestasi perniagaan mikro usahawan bimbingan agensi. Dapatan ini selari kajian lepas seperti Kumar (2024), Prester (2023), Nur Shafiqah et al. (2023), Ofori-Amanfo et al. (2022), Mongkol (2022), Yu et al. (2022), Kamasak (2017), Hsu dan Wang (2012), Wang dan Hsu, (2010) dan Hassan et al. (2017). Kebolehan organisasi memberikan pengaruh dalam arah yang positif iaitu semakin tinggi tingkat kebolehan organisasi, maka semakin baik prestasi perniagaan. Setiap organisasi boleh membina kebolehan masing-masing dan pemilikan sesuatu kebolehan unik memberi kelebihan bersaing kepada organisasi yang memilikinya seperti dinyatakan RBV (Kero & Bogale, 2023; Nguyen, 2024). Umpamanya sebuah organisasi yang mempunyai kebolehan mengekalkan kualiti produk berbanding pesaing atau cepat beradaptasi atau mampu meramal kehendak dan keperluan pelanggan dari masa ke semasa serta mampu membangunkan produk menepati citarasa pelanggan, akan mempunyai kelebihan bersaing unggul yang menyebabkan pendapatan jualan melebihi pendapatan pesaingnya. Kekuatan atau kelebihan tersebut tidak boleh atau sukar ditiru sepenuhnya oleh pesaing lain. Natijah daripada kebolehan organisasi tersebut ia meningkatkan keuntungan perniagaan.

Pembentukan kekuatan pengaruh kebolehan organisasi dalam kalangan usahawan bimbingan agensi telah disumbang oleh dimensi kebolehan operasional. Kebolehan operasional merujuk kebolehan entiti perniagaan mengurus dan menangani skop situasi sedia ada secara berkesan. Penemuan ini selari dengan kajian Kumar (2024), Ofori-Amanfo et al. (2022) dan Yu et al. (2022). Ini kerana profil kebanyakan perniagaan usahawan terlibat masih berada di peringkat pertumbuhan awal dan pelebaran peringkat lokal. Justeru bentuk bimbingan ditumpukan kepada isu kecekapan dan keberkesanan operasi di peringkat pertumbuhan awal dengan memberi fokus kepada konteks pasaran dan sumber sedia ada sedia ada bagi memperkasa daya saing perniagaan. Manakala kebolehan dinamik iaitu kebolehan firma perniagaan memodifikasi atau melebarkan keadaan sedia ada (zero-level) melalui proses pembelajaran organisasi yang menghasilkan pelbagai inovasi dan pembaharuan bernilai komersil, masih belum terbina dalam konteks kajian ini. Dapatan ini agak berbeza dengan penemuan kajian Mongkol (2022) dan Ebegetale dan Okon (2022) kerana kajian tersebut menemui hubungan signifikan di antara kebolehan dinamik seperti kebolehan penyesuaian, (adaptive), inovatif dan penyerapan (absorbitive) dengan prestasi PMK masing-masing di negara Thailand dan Nigeria. Fasa dinamik lazimnya memerlukan sokongan modal yang besar dan kebolehan organisasi yang lebih tinggi bagi menyokong inovasi dan pembaharuan yang dilakukan. Kebolehan khusus melibatkan kepakaran tinggi berkaitan penyelidikan dan pembangunan (R&D) diperlukan bagi menyokong kebolehan dinamik. Berikutan itu kebolehan dinamik belum muncul secara ketara kerana masih melibatkan pengembangan dalam skop operasi tempatan dan kelompok pelanggan sedia ada. Selain itu juga kebanyakan responden kajian terlibat dalam perniagaan makanan.

Meskipun modal intelektual mempunyai hubungan dalam arah yang positif dengan prestasi perniagaan mikro, namun hubungan tersebut tidak signifikan dalam mempengaruhi prestasi perniagaan. Ia memberi gambaran tentang modal intelektual yang dibina secara kolektif daripada gabungan modal insan, modal hubungan dan modal struktur adalah aset tidak nyata yang berpotensi mempengaruhi prestasi perniagaan mikro sebagaimana ditegaskan oleh RBV. Namun begitu pengaruh modal intelektual masih tidak cukup kuat untuk melonjak prestasi perniagaan mikro disebabkan kewujudan elemen tersebut dalam konteks perniagaan mikro masih tidak kukuh. Sehubungan itu modal intelektual masih belum mampu memberi impak langsung kepada prestasi perniagaan atau secara tidak langsung melalui perantara kebolehan organisasi. Modal intelektual dalam konteks sedia ada masih belum berupaya

membentuk sebahagian elemen yang menambah kekuatan kebolehan operasi organisasi bagi menyokong prestasi perniagaan.

Modal intelektual diwakili oleh tiga dimensi iaitu modal insan, modal hubungan dan modal struktur. Modal hubungan didapati mempunyai hubungan positif kuat yang signifikan dalam membentuk modal intelektual dalam entiti perniagaan mikro berbanding dimensi modal insan dan modal struktur. Namun demikian, kualiti modal hubungan yang wujud dalam entiti perniagaan mikro masih pada tahap rendah atau belum berupaya memberi impak kepada prestasi perniagaan secara signifikan. Contohnya, wujud jaringan hubungan dengan pihak yang kurang berpengaruh dalam industri yang diceburi firma. Keadaan tersebut menyebabkan modal hubungan yang dimiliki firma masih tidak mampu memberi kesan positif ketara terhadap prestasi perniagaan di bawah faktor modal intelektual. Modal insan dan modal struktur pula mempengaruhi dalam arah positif tetapi ianya pada tahap lemah kerana konteks entiti perniagaan mikro terlibat masih didominasi suasana organisasi tidak formal, kurang berstruktur dan lebih *bersifat one man show* oleh pemilik yang lazimnya bertindak berdasarkan pertimbangan sebagai individu serta kurang mengamalkan konsep pengasingan di antara perniagaan dan peribadi. Ini menyebabkan pilihan tindakan yang spontan, kurang terancang dan tidak strategik. Modal insan atau pekerja juga kurang berkemahiran dan kurang mampu menyumbang secara bermakna kepada prestasi perniagaan. Mereka cenderung mengambil peranan sebagai pelaksana kepada operasi rutin perniagaan dan selesa menerima arahan berkaitan tugas daripada pemilik/pengurus.

Kepimpinan keusahawanan juga belum mampu memberi kesan langsung kepada prestasi perniagaan terlibat kerana kebanyakan usahawan masih muda iaitu berumur di bawah 30 tahun. Di samping itu, kebanyakan usahawan juga kurang pengalaman kerja sebelum menceburi perniagaan. Justeru situasi tersebut menjelaskan pengaruh tidak signifikan kepimpinan keusahawanan terhadap prestasi perniagaan kerana keterbatasan pengalaman dan kemahiran kepimpinan. Bentuk hubungan arah negatif di antara kepimpinan keusahawanan dan prestasi perniagaan menunjukkan semakin tinggi kepimpinan keusahawanan, maka semakin rendah prestasi perniagaan. Ia memberi gambaran corak kepimpinan keusahawanan diamalkan tidak berkesan untuk menyokong peningkatan prestasi perniagaan disebabkan ciri dan kemahiran kepimpinan yang betul dan relevan belum dapat dilaksanakan dalam konteks perniagaan yang sedia ada. Di samping itu, pengaruh langsung kepimpinan keusahawanan terhadap prestasi perniagaan yang tidak signifikan juga berpunca daripada konteks perniagaan mikro di mana bilangan pekerja tidak ramai dan ciri pekerja dimiliki kebanyakannya tidak mempunyai orientasi keusahawanan. Kebanyakan pekerja kurang kemahiran dan pengetahuan atau pekerja sambilan yang kurang berminat terhadap usaha mencapai matlamat perniagaan secara bersama. Ini menyebabkan mereka tidak memberi respon kepada dorongan untuk bertindak secara berkeusahawanan walaupun ada galakan diberikan oleh usahawan. Natiujahnya, pemilik (usahawan) perniagaan mikro hanya berperanan sebagai pemantau dan penyelia kerja-kerja rutin dalam operasi perniagaan yang dilakukan pekerja. Aktiviti berasaskan keusahawanan seperti meneroka peluang baharu, strategi yang proaktif dan mengambil risiko mencuba idea perniagaan hanya dilakukan oleh usahawan secara terhad dalam skop operasi sedia ada dan bukan penerokaan pembaharuan strategik. Situasi tersebut turut menjelaskan faktor kepimpinan keusahawanan sebagai aset strategik yang penting kepada kebolehan organisasi operasional, tetapi belum mampu memberi pengaruh tidak langsung kepada prestasi perniagaan melalui perantara kebolehan operasi perniagaan.

## Kesimpulan

Bermula dengan perspektif Pandangan Berasaskan Sumber (RBV), diandaikan wujud perkaitan di antara kebolehan organisasi, modal intelektual dan kepimpinan keusahawanan terhadap prestasi perniagaan yang dimiliki usahawan yang mengikuti pelbagai bentuk program bimbingan di bawah agensi-agensi berkaitan kerajaan. Penemuan analisis menunjukkan kebolehan organisasi sebagai faktor yang mempengaruhi prestasi perniagaan. Dalam konteks dimensi yang mempunyai hubungan signifikan dengan kebolehan organisasi, didapati kebolehan operasional lebih berkaitan berbanding kebolehan dinamik. Penemuan ini sejajar dengan ciri responden kajian di mana kebanyakan masih di fasa awal pertumbuhan dan kebanyakan bimbingan tertumpu pada pengukuhan perniagaan di fasa pertumbuhan awal. Walau bagaimanapun, modal intelektual dan kepimpinan keusahawanan tidak menunjukkan hubungan signifikan terhadap prestasi perniagaan mikro. Keadaan tersebut dijelaskan oleh ciri dan konteks modal intelektual dan kepimpinan keusahawanan yang wujud pada entiti terlibat. Implikasi ilmu daripada kajian ialah RBV terbukti sesuai bagi menghurai peranan aset tidak nyata terhadap prestasi perniagaan mikro bimbingan agensi khususnya. Hal ini menjelaskan aset tidak nyata yang strategik seperti dinyatakan oleh RBV boleh terbina dalam konteks perniagaan skala mikro. Implikasi ilmu berikutnya ialah faktor relevan bagi meningkatkan kecekapan dan keberkesanan operasi perniagaan mikro bimbingan agensi di peringkat awal penubuhan dan pertumbuhan ialah kebolehan operasi. Kajian akan datang mengenai prestasi perniagaan mikro dan kebolehan organisasi disaran memasukkan kebolehan operasi dalam kajian berbanding kebolehan dinamik. Dalam skop implikasi praktis pula ialah pengisian bimbingan perlu selari dengan usia dan perkembangan dilalui perniagaan. Selain itu bimbingan agensi harus memberi fokus kepada usaha membantu usahawan untuk membentuk aset tidak nyata perniagaan yang bermanfaat untuk menyokong prestasi.

## Penghargaan

Penyelidikan ini adalah sebahagian daripada hasil kajian di bawah projek penyelidikan FRGS di bawah Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia dengan kod geran FRGS/1/2020/SS02/UKM/02/4.

## Rujukan

- Adnan, M., Abdulhamid, T., & Sohail, B. (2018). Predicting firm performance through resource-based framework. *European Journal of Business and Management*, 10(1), 31-40.
- Al Mamun A., Ibrahim, M. D., Yusoff, M. N. H., & Fazal, S. A. (2018). Entrepreneurial leadership, performance, and sustainability of micro-enterprises in Malaysia. *Sustainability*, 10(5), 1-23.
- Anju, E. N., & Mathew, A. (2017). Entrepreneurial leadership: A new managerial chore in the era of rampant changes. *International Journal of Applied Research*, 3(7), 744-746.
- Bagheri, A. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs. *The Journal of High Technology Management Research*, 28(2), 159-166.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-119.



- Beltramino, N. S., Garcia-Perez-de-Lema, D., & Valdez-Juarez, L. E. (2021). The role of intellectual capital on process and products innovation. Empirical study in SMEs in an emerging country. *Journal of Intellectual Capital*, 23(4), 741-764.
- Beltramino, N. S., Garcia-Perez-de-Lema, D., & Valdez-Juarez, L. E. (2020). The structural capital, the innovation and the performance of the industrial SMES. *Journal of Intellectual Capital*, 21(6), 913-945.
- Chilembo, T. (2021). A study of the factors affecting small and medium enterprises (SMEs) access to finance. A case of Lusaka based SMEs. *American Journal of Industrial and Business Management*, 11(5), 437-460.
- Ciekanowski, Z., & Wyrębek, H. (2020). Impact of micro, small and medium-sized enterprises on economic security. *Polish Journal of Management Studies*, 22(1), 86-102.
- Danladi, A. A., Alkali, A. U., & Hamza, S. A. (2023). The effect of intellectual capital on operational performance among deposit money banks: Mediated by innovation. *International Journal of Industrial Management*, 17(4), 210-223.
- Ebegbetale, C. I., & Okon, S. E. (2022). Relationship between industry-level dynamic capabilities and competitive advantage of Nigerian SMEs. *Business and Entrepreneurial Review*, 22(2), 189-202.
- Ercantan, K., Eyupoglu, S. Z., & Ercantan, Ö. (2024). The entrepreneurial leadership, innovative behaviour, and competitive advantage relationship in manufacturing companies: A key to manufactural development and sustainable business. *Sustainability*, 16(6), 2407.
- Esmer, Y., & Dayi, F. (2017). Entrepreneurial leadership: A theoretical framework. *Mehmet Akif Ersoy Universitesi*, 4(2), 112-124.
- Hassan, S., Mei, T. S., & Johari, H. (2017). Mediating role of operational capabilities between intellectual capital and organizational performance: A proposed theoretical framework. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3), 1-12.
- Hsu, L. C., & Wang, C. H. (2012). Clarifying the effect of intellectual capital on performance: The mediating role of dynamic capability. *British Journal of Management*, 23(2), 179-205.
- Huang, Y. C., Jim Wu, Y. C., & Rahman, S. (2012). The task environment, resource commitment and reverse logistics performance: Evidence from the Taiwanese high-tech sector. *Production Planning & Control*, 23(10-11), 851-863.
- Ipke, I. K., & Elumalue, G. I. (2024). Micro, small and medium enterprises and sustainable economic development in Nigeria. *AKSU Journal of Administration and Corporate Governance*, 4(2), 191-207.
- Jagdale, D., & Bhola, S. S. (2014). Entrepreneurial Leadership and organizational performance with reference to rural small scale engineering industry in Pune district. *Golden Research Thoughts Journal*, 4(2), 1-9.
- Kamasak, R. (2017). The contribution of tangible and intangible resources, and capabilities to a firm's profitability and market performance. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(2), 252-275.
- Kero, C. A., & Bogale, A. T. (2023). A systematic review of resource-based view and dynamic capabilities of firms and future research avenues. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(10), 3137-3154.
- Khalique, M., Bontis, N., Abdul Nassir bin Shaari, J., Yaacob, M. R., & Ngah, R. (2018). Intellectual capital and organizational performance in Malaysian knowledge-intensive SMEs. *International Journal of Learning and Intellectual capital*, 15(1), 20-36.
- Khalique, M., Hina, K., Ramayah, T., & Shaari, J. A. N. B. (2020). Intellectual capital in tourism SMEs in Azad Jammu and Kashmir, Pakistan. *Journal of Intellectual Capital*, 21(3), 333-355.

- Kumar, S. (2024). Defining the usefulness of dynamic capabilities in business. *Journal of Management Information and decision Sciences*, 27(2), 1-11.
- Lubis, N. W. (2022). Resource Based View (RBV) in improving company strategic capacity. *Research Horizon*, 2(6), 587-596.
- Madhani, P. K. (2010). Resource Based View (RBV) of competitive advantage: An overview. In Pankaj Madhani (eds.) *Resource Based View: Concepts and Practices* (pp. 3-22). Icfai University Press.
- Mikalef, P., & Pateli, A. (2017). Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Journal of Business Research*, 70, 1-16.
- Mongkol, K. (2022). The impact of dynamic capabilities on the performance of Thai Small and Medium Enterprises. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 13(1), 1-13
- Nath, P., Nachiappan, S., & Ramanathan, R. (2010). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 317-329.
- Nguyen, P. D. (2024). The impact of intellectual capital on firm performance: A study of Vietnamese firms listed on Vietnam Stock Exchange. *Journal of Competitiveness*, 16(1), 26-45.
- Nur Shafiqah Mohd Sabri, Suraiya Ishak, Ahmad Rafli Che Omar & Azima Abdul Manaf. (2023). Peranan kebolehan oorganisasi kepada Perusahaan kecil dan sederhana. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 8(12), 1-18.
- Ofori-Amanfo, J., Akonsi, S. W., & Agyapong, G. K. Q. (2022). The impact of organisational capabilities on the performance of small and medium-sized enterprises (SMEs). *European Business Review*, 34(5), 642-665.
- Pandey, P., & Chaudhary, A. K. (2024). The role of micro, small, and medium enterprises in India's economic development: A critical analysis. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(7), 366-84.
- Partala, T., Jantunen, S., Kuukkanen, T., & Merikoski, H. (2024). Factors affecting growth and internalization of micro-enterprises in a sparsely populated region: Case South Savo, Finland. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(20), 1-21.
- Pedraza, J. M. (2021). The micro, small, and medium-sized enterprises and its role in the economic development of a country. *Business and Management Research*, 10(1), 33-44.
- Prakash, B., Kumar, I., & Verma, J. K. (2021). Barriers and potential solutions for MSMEs in developing economies: Evidence from India. *Problems and Perspectives in Management*, 19(4), 325-337.
- Prester, J. (2023). Operating and dynamic capabilities and their impact on operating and business performance. *Sustainability*, 15(20), 15181.
- Raghuvanshi, J., Agrawal, R., & Ghosh, P. K. (2019). Measuring the innovation capability of micro enterprises in India: Construct development and validation. *Benchmarking: An International Journal*, 26(5), 1405-1430.
- Rahim, H. L., Abidin, Z. Z., Mohtar, S., & Ramli, A. (2015). The effect of entrepreneurial leadership towards organizational performance. *International Academic Research Journal of Bsuiness and Technology*, 1(12), 193-200.
- Ramirez, Y., Dieguez-Soto, J., & Manzanque, M. (2021). How does intellectual capital efficiency affect firm performance? The moderating role of family management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(2), 297-324.
- Ramon-Jeronimo, J. M., Florez-Lopez, R., & Araujo-Pinzon, P. (2019). Resource-Based View and SMEs performance exporting through foreign intermediaries: the mediating effect of management controls. *Sustainability*, 11, 1-26.

- Regalado, O. O., & Guevara, A. R. (2024). Intellectual capital and financial performance in small manufacturing companies: the moderating effect of managerial ambidexterity. *IEEE Access*, 12, 20-31
- SME Corp. (2023). Definisi PKS. <https://smecorp.gov.my/index.php/my/polisi/2020-02-11-08-01-24/sme-definition>
- Sugiarto, I. (2018). Obstacles and challenges in the development of MSMEs: Case study. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI Journal)*, 1(4), 93-98.
- Suraiya Ishak, Ahmad Rafli Che Omar & Azima Abdul Manaf. (2021). Entrepreneurial leadership in the micro and small enterprises (MSEs) research context: a literature review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(5), 397-40
- Suraiya Ishak, Ahmad Rafli Che Omar, Azima Abdul Manaf & Nur Shafiqah Mohd Sabri. (2022). Modal intelektual dan prestasi perniagaan mikro dan kecil (PMK): Sebuah sorotan karya naratif. *Akademika*, 92(3), 159-174.
- Wang, C. H., & Hsu, L. C. (2010). The influence of dynamic capability on performance in the high technology industry: The moderating roles of governance and competitive posture. *African Journal of Business Management*, 4(5), 562-577.
- Wang, H. L. (2014). Theories for competitive advantage. In Hasan, H. (eds.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research* (pp. 33-43).
- Yu, X-M., Chen, K., & Liu, J. T. (2022). Exploring how organizational capabilities contribute to the performance of social enterprises: Insights from China. *Sustainability*, 14(7), 4363.
- Zainol, F. A., Wan Daud, W. N., Abu Bakar, L. S., Shaari, H., & Abd Halim, H. (2018). A linkage between entrepreneurial leadership and SMEs performance: An integrated review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(4), 104-118.
- Zakery, A., & Saremi, M. S. (2021). Knowledge and intellectual capital in internationalizing SMEs, case study in technology-based health companies. *Journal of Intellectual Capital*, 22(2), 210-242.