



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun  
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

HUBUNGAN ANTARA KEUPAYAAN PLATFORM  
DIGITAL, BUDAYA INOVASI DAN PRESTASI PKS:  
KEDWICEKATAN KONTEKSTUAL SEBAGAI  
PENGANTARAAN DAN KAPASITI  
PENYERAPAN SEBAGAI  
PENYEDERHANAAN



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun  
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

MOHAMAD ROHIESZAN BIN RAMDAN

UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun  
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

HUBUNGAN ANTARA KEUPAYAAN PLATFORM DIGITAL, BUDAYA  
INOVASI DAN PRESTASI PKS: KEDWICEKATAN KONTEKSTUAL  
SEBAGAI PENGANTARAAN DAN KAPASITI PENYERAPAN  
SEBAGAI PENYEDERHANAAN

MOHAMAD ROHIESZAN BIN RAMDAN

TESIS YANG DIKEMUKAKAN UNTUK MEMPEROLEHI  
IJAZAH DOKTOR FALSAFAH

FAKULTI EKONOMI DAN PENGURUSAN  
UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA  
BANGI

2022

## PENGAKUAN

Saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.

19 April 2022

MOHAMAD ROHIESZAN  
BIN RAMDAN  
P100303

## PENGHARGAAN



“Dengan nama Allah yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang”

Syukur ke hadrat ilahi atas nikmat ilmu, ilham, kesihatan, kasih sayang dan kemudahan yang dikurniakan, saya dapat menyempurnakan tesis PhD ini dengan jayanya. Sesungguhnya, tanpa bantuan, sokongan nasihat, galakan dan inspirasi dari beberapa individu tidak mungkin perjalanan ilmu ini mampu saya harungi. Oleh itu, saya ingin merakamkan penghargaan kepada semua pihak yang telah memberi sumbangan secara langsung dan tidak langsung dalam penghasilan tesis PhD ini.

Setinggi penghargaan dan ribuan terima kasih khusus dikalungkan buat Prof. Madya Datin Dr Nor Liza Abdullah selaku penyelia utama, Prof. Madya Dr Mohd Hizam Hanafiah dan Prof. Madya Dr Rosmah Mat Isa sebagai penyelia bersama. Hasil penyelidikan tesis PhD ini adalah curahan ilmu dan bimbingan serta perkongsian pengalaman yang diberikan oleh ketiga-tiga insan hebat ini tanpa mengenali letih dan jemu. Terima kasih juga buat Prof. Madya Dr Rasidah Arshad yang banyak memberikan bimbingan dalam penguasaan ilmu statistik. Hanya kepada Allah saya bermohon supaya dibalas kebaikan bagi setiap jasa baik mereka.

Sekalung penghargaan dan jutaan terima kasih juga saya tujukan kepada pihak kerajaan Malaysia atas tajaan biasiswa Skim Latihan Akademik Bumiputera (SLAB) melalui Kementerian Pengajian Tinggi (KPT) dan majikan saya Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI). Mudah-mudahan ruang dan peluang yang diberikan dapat saya balas melalui khidmat usaha yang akan dilakukan pada tahun-tahun mendatang. Terima kasih juga kepada Nurul Ashykin Abd Aziz, Zurina Samsudin, Gurcharanjit Singh A/l Veer Singh, Mohd Faizal Abdul Ghani dan rakan-rakan yang lain terima kasih atas buah fikiran, nasihat dan cerita-cerita kehidupan kalian. Mudah-mudahan ukhuwah ini sentiasa subur dalam ingatan dan doa kita semua.

Akhir sekali yang teristimewa. Abah, Ramdan Rahman emak, Pa'izah Safari. Jasa kalian tiada terbalas. Kakak dan abangku, Azlina Hidayah Ramdan, abang Muhammad Hafizan Omar, budi kalian pasti akan dikenang selamanya. Anak-anak buah yang dikasihi, Muhammad Harraz Azfar dan Muhammad Hadif Ashraf serta keluarga tercinta, moga semangat kalian kekal menjadi semangatku. Terima kasih atas doa dan dorongan berterusan yang telah diberikan sepanjang pengajian PhD ini berlangsung. Buat ahli keluarga yang telah pergi selamanya semasa pandemik COVID-19, hanya iringan doa yang mampu saya dikiriskan.

Terima kasih semua!



## SENARAI PENCAPAIAN SEMASA PENGAJIAN

### Penerbitan Artikel

- 1) **Ramdan, M. R.**, Abdullah, N. L., Mat Isa, R., & Hanafiah, M. H. 2020. Meneroka faktor-faktor yang mempengaruhi penggunaan platform digital oleh perusahaan mikro dan kecil. *Jurnal Pengurusan (UKM Journal of Management)*, 59(2020) 1-17. (Scopus)
- 2) **Ramdan, M. R.**, Abdullah, N. L., Mat Isa, R., & Hanafiah, M. H. 2021. Organizational ambidexterity within supply chain management: a scoping review. *LogForum*, 17(4), 531-546. (Scopus Q3)
- 3) **Ramdan, M. R.**, Abd Aziz, N. A., Abdullah, N. L., Samsudin, N., Singh, G. S. V., Zakaria, T., Fuzi, N. M., & Ong, S. Y. Y. 2022. SMEs Performance in Malaysia: The Role of Contextual Ambidexterity in Innovation Culture and Performance. *Sustainability*, 14(3), 1-18. (SCI-ISI (WoS) Q2)

### Penerbitan artikel lain bersama penyelia

- 4) Samsudin, Z., Ismail, M. D., **Ramdan, M. R.**, Abd Aziz, N. A., Zakaria, T., & **Abdullah, N. L.** 2021. The roles of absorptive capability and innovative capability in improving export performance: A preliminary study. *International Journal of Entrepreneurship*, 25(3) 1-9. (Scopus)
- 5) Yahaya, R., **Ramdan, M. R.**, Ahmad, N. L., Ismail, R., Khalid, K., Jusoh, M. A., & **Mat Isa, R.** (2022). Educators' Motivation and Intention within the UTAUT Model to Adopt the Flipped Classroom: A Scoping Review. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 21(2), 285-302 (Scopus)
- 6) Razak, A. A., **Ramdan, M. R.**, Mahjom, N., Zabit, M. N. M., Muhammad, F., Hussin, M. Y. M., & **Abdullah, N. L.** (2022). Improving Critical Thinking Skills in Teaching through Problem-Based Learning for Students: A Scoping Review. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 21(2), 342-362 (Scopus)
- 7) Ngah, N. S., **Abdullah, N. L.**, **Ramdan M. R.**, Yazid, Z., & Abu Hasan, N. 2022 Kesan Kepimpinan Kebaktian Terhadap Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi: Komitmen Organisasi sebagai Pengantara. *Jurnal Pengurusan (UKM Journal of Management)*, 24(2022) (diterima-akan diterbitkan dalam bulan 6 2022). (Scopus)

### Penerbitan Artikel Prosiding

- 1) **Ramdan, M. R.**, Abdullah, N. L., Mat Isa, R., & Hanafiah, M. H. 2020. Pengaruh Budaya Inovasi Terhadap Prestasi Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) Di Malaysia. Dalam e-seminar Penyelidikan Kebangsaan 2020 (SPK 2020) (Jilid 2020, No. 1, hlm. 50-58). **Fakulti Pengurusan dan Ekonomi-Universiti Pendidikan Sultan Idris.**
- 2) **Ramdan, M. R.**, Abdullah, N. L., Mat Isa, R., & Hanafiah, M. H. 2021. Peranan kedwicekatan kontekstual kepada prestasi Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) ketika mendepani Revolusi Perindustrian 4.0: Tinjauan awal kajian. Dalam The 8<sup>th</sup> International Conference on Management and Muamalah 2021 (ICoMM 2021) (Jilid 2021, No. 1, hlm. 517-524). **Fakulti Pengurusan dan Muamalah-Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor.**





- 3) **Ramdan, M. R.,** Abdullah, N. L., Mat Isa, R., & Hanafiah, M. H. 2021. Kedwicekatan Kontekstual dan Prestasi PKS: Peranan Kapasiti Penyerapan Sebagai Penyederhanaan. Dalam International Management & Accounting Conference (IMAC) 10 Revisiting Business and Accounting Perspective in New Era (Jilid 2021, No. 1, hlm 127). **Fakulti Ekonomi dan Pengurusan-Universiti Kebangsaan Malaysia.**
- 4) **Ramdan, M. R.,** & Abdullah, N. L. 2021. The Mediating Role of Contextual Ambidexterity in the Relationship between Digital Platform Capability and SMEs Performance. Dalam 5<sup>th</sup> International Conference on Business, Management and Finance (Jilid 2021, No. 1, hlm 1-17). **Oxford-United Kingdom.**  
***Penerbitan artikel prosiding lain bersama penyelia***
- 5) **Abdullah, N. L., & Ramdan, M. R.** 2021. Meningkatkan Kefahaman dan Skil Pelajar dalam Kursus Pengurusan Strategik Melalui Pendekatan Pembelajaran Berasaskan Permainan. Dalam Kongres dan Pertandingan Inovasi dalam Pengajaran dan Pembelajaran (kNovasi) 2021 Evolusi ke Arah Pembelajaran Tanpa Sempadan: Langkah Ke hadapan (Jilid 2021, No. 1, hlm. 55-58). **Pusat Pengajaran & Pembangunan Kurikulum-Universiti Kebangsaan Malaysia.**

### Seminar

- 1) **Ramdan, M. R.,** Abdullah, N. L., Mat Isa, R., & Hanafiah, M. H. 2020. Rangka Kerja untuk Memahami Pengaruh Keupayaan Platform Digital dan Kedwicekatan Kontekstual Terhadap Prestasi PKS. International Conference on Social Sciences and Technology for Postgraduates and Researchers (ICSSTPR2020). Anjuran Kaizentrenovation Sdn Bhd. Secara dalam talian pada 27-18 Jun 2020. **(Best Video Concept Award)**
- 2) **Ramdan, M. R.,** Abdullah, N. L., Mat Isa, R., & Hanafiah, M. H. 2020. Pengaruh Budaya Inovasi Terhadap Prestasi Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) Di Malaysia. e-seminar Penyelidikan Kebangsaan 2020 (SPK 2020). Anjuran Fakulti Pengurusan dan Ekonomi-Universiti Pendidikan Sultan Idris. Secara dalam talian pada 19 November 2020.
- 3) **Ramdan, M. R.,** Abdullah, N. L., Mat Isa, R. M., & Hanafiah, M. H. 2021. Peranan kedwicekatan kontekstual kepada prestasi Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) ketika mendepani Revolusi Perindustrian 4.0: Tinjauan awal kajian. Proceeding of the 8<sup>th</sup> International Conference on Management and Muamalah 2021 (ICoMM 2021). Anjuran Fakulti Pengurusan dan Muamalah-Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor. Secara dalam talian pada 8 Jun 2021.
- 4) **Ramdan, M. R.,** Abdullah, N. L., Mat Isa, R., & Hanafiah, M. H. 2021. Kedwicekatan Kontekstual dan Prestasi PKS: Peranan Kapasiti Penyerapan sebagai Penyederhanaan. Dalam International Management and Accounting Conference (IMAC) 10. 'Revisiting Business and Accounting Perspective in New Era'. Anjuran Fakulti Ekonomi dan Pengurusan-Universiti Kebangsaan Malaysia. Secara dalam talian pada 13-14 Oktober 2021.
- 5) **Ramdan, M. R.,** & Abdullah, N. L. 2021. The Mediating Role of Contextual Ambidexterity in the Relationship between Digital Platform Capability and SMEs Performance. Dalam 5<sup>th</sup> International Conference on Business, Management and Finance. Anjuran Business, Management and Finance-Oxford. Secara dalam talian pada 26-28 November 2021.





### **Bab dalam Buku**

- 1) **Ramdan, M. R.**, Abdullah, N. L., Mat Isa, R., & Hanafiah, M. H. 2020. Rangka Kerja untuk Memahami Pengaruh Keupayaan Platform Digital dan Kedwicekatan Kontekstual Terhadap Prestasi PKS. Keberkesanan Dalam Pembangunan Teknologi: Penyelidikan dan Aplikasi disunting oleh Habidin, N. F., Muhamad, U. A., Chik, T. W. T., & Ong, S. Y. Y., muka surat 18-26. (Kaizentrenovation Sdn Bhd (1167478-D))

#### **Penerbitan bab dalam buku lain bersama penyelia**

- 2) **Mat Isa, R.**, S Narayansany, K., Asmuni, M. N., & **Ramdan, M. R.** 2021. Leadership Style in Enhancing Innovation Culture and Innovative Work Behaviour among Millennials. Dalam Leadership in A wave of Change disunting oleh Makhbul, Z. M., Helmi Ali, M., & Hasun, F. M., muka surat 56-71. (UKM Holdings Sdn. Bhd (198302))

### **Pertandingan Inovasi**

- 1) **Ramdan, M.R.**, Abdullah, N. L., Mat Isa, R., & Hanafiah, M. H. 2021. Ambidexterity Psychometrics Assessment to Measure Individuals Exploration and Exploitation Capabilities. Dalam the 1st International Business and Management Virtual Innovation & Invention of Ideas Competition (VIIC) 2021. Universiti Teknologi Mara Cawangan Puncak Alam. Secara atas talian pada 30 September 2021. (dalam proses pemohonan hak cipta) (**Bronze**)

#### **Pertandingan inovasi lain bersama penyelia**

- 2) **Abdullah, N. L.**, & **Ramdan, M. R.** 2021. Meningkatkan Kefahaman dan Skil Pelajar dalam Kursus Pengurusan Strategik Melalui Pendekatan Pembelajaran Berasaskan Permainan. Dalam Kongres dan Pertandingan Inovasi dalam Pengajaran dan Pembelajaran (kNovasi) 2021 Evolusi ke Arah Pembelajaran Tanpa Sempadan: Langkah Ke hadapan. Pusat Pengajaran & Pembangunan Kurikulum (Pengajaran-UKM). Secara atas talian pada 17-18 Ogos 2021. (dalam proses pemohonan hak cipta) (**Bronze**)

### **Grant Penyelidikan**

#### **Gran penyelidikan bersama penyelia**

- 1) **Abdullah, N. L.**, Yazid, Z., **Ramdan, M. R.**, & Ngah, N. S. 2021. The Effectiveness of Online Assessment in Promoting Quality in Undergraduate Programs in IHL For Hybrid Learning. Geran Inovasi Pengajaran & Pembelajaran (GIPP). Bermula pada 30 Disember 2021 hingga 30 Jun 2022. Jumlah peruntukan RM4,000.00. **Fakulti Ekonomi dan Pengurusan-Universiti Kebangsaan Malaysia.**

### **Penglibatan Aktiviti**

- 1) Pelantikan **pemeriksa** skrip jawapan peperiksaan semester I & III sesi 2019/2020 program matrikulasi bagi kursus Pengurusan Perniagaan 1 (AP015). Kementerian Pendidikan Malaysia.
- 2) Perlantikan **juri** pertandingan mencipta video pendek pada 12 Disember 2020. Persatuan Orang-orang Cacat Penglihatan Islam Malaysia (PERTIS).



- 3) Pelantikan sebagai **pengerusi** sesi bagi Seminar Penyelidikan Kebangsaan (SPK) 2020. Fakulti Pengurusan dan Ekonomi-Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- 4) **AJK** pembentangan & laporan bagi E-Seminar Penyelidikan Kebangsaan 2021 (SPK 2021). Fakulti Pengurusan dan Ekonomi-Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- 5) **Peserta ucap tama** keusahawanan digital bagi E-Seminar Penyelidikan Kebangsaan 2021 (SPK 2021). Fakulti Pengurusan dan Ekonomi-Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- 6) **Presiden**-Persatuan Siswazah Fakulti Ekonomi dan Pengurusan. Sesi Akademik 2020/2021. Fakulti Ekonomi dan Pengurusan- Universiti Kebangsaan Malaysia.
- 7) **Jemputan** menghadiri bengkel pihak berkepentingan luar bagi draf standard program: pengajian perniagaan (pelajar & alumni) pada 8 Februari 2021. Fakulti Ekonomi dan Pengurusan- Universiti Kebangsaan Malaysia.
- 8) **AJK** Bengkel Penulisan Artikel Jurnal Berimpak Tinggi pada 27 Febuari 2021. Fakulti Ekonomi dan Pengurusan- Universiti Kebangsaan Malaysia.
- 9) **AJK** Kursus Penulisan Artikel: Systematic Literature Review (SLR) pada 20 Januari 2021. Fakulti Ekonomi dan Pengurusan- Universiti Kebangsaan Malaysia.
- 10) **AJK** Basic Statistic Using Spss Workshop pada 26 Mac 2021. Fakulti Ekonomi dan Pengurusan- Universiti Kebangsaan Malaysia.
- 11) **Pengarah** Mediation Moderation Analysis in SPSS using Process Workshop pada 17 Jun 2021. Fakulti Ekonomi dan Pengurusan- Universiti Kebangsaan Malaysia.
- 12) Pelantikan sebagai **panel pakar** pengesahan instrumen kajian pada 7 Mac 2022. Program Pengajian Siswazah Sarjana Pengurusan (Pengurusan Strategik), Universiti Pendidikan Sultan Idris.





## ABSTRAK

Teknologi digital dan inovasi telah memberi peluang yang besar kepada Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) untuk terus kekal berdaya saing. Walau bagaimanapun, kekurangan sumber dan keupayaan telah menghalang PKS untuk merebut peluang ini. Berdasarkan Teori Berasaskan Sumber (RBT) dan Teori Keupayaan Dinamik (DC) serta didukung oleh Teori Pembelajaran Organisasi (OL), halangan ini dapat diatasi dengan melaksanakan kedwicekatan kontekstual bagi memaksimumkan keupayaan platform digital dan merealisasikan budaya inovasi. Namun begitu, terdapat firma yang menghadapi gangguan ketidakseimbangan kedwicekatan kontekstual, dan ini memerlukan kapasiti penyerapan sebagai pemangkin untuk meningkatkan prestasi PKS. Secara spesifiknya, kajian ini bertujuan untuk mengkaji (a) hubungan antara budaya inovasi dan prestasi PKS (b) peranan kedwicekatan kontekstual sebagai pengantaraan dalam hubungan antara keupayaan platform digital dan prestasi PKS (c) peranan kedwicekatan kontekstual sebagai pengantaraan dalam hubungan antara budaya inovasi dan prestasi PKS; dan (d) peranan kapasiti penyerapan sebagai penyederhanaan dalam hubungan tidak langsung antara keupayaan platform digital dan budaya inovasi terhadap prestasi PKS menerusi kedwicekatan kontekstual sebagai pengantaraan. Bagi menguji kerangka kajian yang dicadangkan, kajian ini mengambil pendekatan positivisme, deduktif, dan kuantitatif. Data telah dikumpul daripada sampel yang terdiri daripada 300 buah firma PKS di negeri Selangor melalui teknik pensampelan bertujuan. Namun, hanya 277 buah firma PKS sahaja yang digunakan sebagai analisis sebenar setelah membuat analisis awalan. Model Persamaan Berstruktur Kovarians menunjukkan bahawa budaya inovasi dan kedwicekatan kontekstual mempunyai kaitan secara langsung dengan prestasi PKS, begitu juga dengan keupayaan platform digital dan budaya inovasi berkait secara langsung dengan kedwicekatan kontekstual. Dalam aspek hubungan secara tidak langsung, dapatan menunjukkan bahawa kedwicekatan kontekstual berupaya menjadi pengantaraan dalam hubungan antara keupayaan platform digital dan prestasi PKS, begitu juga dalam hubungan antara budaya inovasi dan prestasi PKS. Seterusnya, analisis *PROCESS macro* menunjukkan kapasiti penyerapan berupaya menjadi penyederhanaan pengantaraan dalam hubungan tidak langsung menerusi kedwicekatan kontekstual. Kajian ini secara teorinya menyumbang kepada ilmu bidang pengurusan menerusi satu kerangka kajian secara menyeluruh didasari oleh RBT, DC, dan OL untuk memberikan penjelasan yang lebih holistik tentang bagaimana firma bertindak dalam meningkatkan prestasi PKS. Di samping itu juga, kajian ini menunjukkan mekanisme kedwicekatan kontekstual sebagai suatu keupayaan dinamik dalam memahami hubungan antara keupayaan platform digital dan prestasi PKS dan hubungan antara budaya inovasi dan prestasi PKS. Akhir sekali, kajian ini menjelaskan kepentingan kapasiti penyerapan dalam menerangkan hubungan antara kedwicekatan kontekstual dan prestasi PKS. Secara praktikalnya, kajian ini memberikan maklumat kepada pengurusan firma bahawa PKS perlu mengeksploitasi keupayaan dinamik yang mereka miliki dengan memaksimumkan keupayaan platform digital dan budaya inovasi dalam meningkatkan prestasi firma, di samping meningkatkan pengetahuan menerusi kedwicekatan kontekstual dan kapasiti penyerapan untuk mencapai prestasi firma yang lebih mapan dan lestari.





## **THE RELATIONSHIP BETWEEN DIGITAL PLATFORM CAPABILITY, INNOVATION CULTURE AND SMEs PERFORMANCE: CONTEXTUAL AMBIDEXTERITY AS A MEDIATION AND ABSORPTIVE CAPACITY AS A MODERATION**

### **ABSTRACT**

Digital technology and innovation provide great opportunities for Small and Medium Enterprises (SMEs) to remain competitive. However, a lack of resources and capabilities hinders SMEs from seizing these opportunities. Based on Resource-Based Theory (RBT) and Dynamic Capability Theory (DC) as well as Organizational Learning (OL), this challenge can be overcome by implementing contextual ambidexterity to capitalize on the digital platform capability and the innovation culture. However, some firms face disruptive effects from the imbalances in contextual ambidexterity, and this can be resolved by infusing absorptive capacity as a catalyst to support SMEs performance. Specifically, this study aims to examine (a) the relationship between innovation culture and SMEs performance (b) the role of contextual ambidexterity as a mediator in the relationship between digital platform capability and SMEs performance (c) the role of contextual ambidexterity as a mediator in the relationship between innovation culture and SMEs performance; and (d) the role of absorptive capacity as a moderator in the indirect relationship between digital platform capability and innovation culture on SMEs performance through contextual ambidexterity binding as a mediation. To test the proposed framework, this research adopted a positivist, deductive, and quantitative approach. Data was collected from a sample of 300 SME firms in the state of Selangor through a purposive sampling technique. However, only 277 SME firms were used as the actual analysis after the preliminary analysis has been conducted. The Covariance-Based Structural Equation Modelling shows that innovation culture and contextual ambidexterity are directly related to SMEs performance, as well as digital platform capability and innovation culture are directly related to contextual ambidexterity. In terms of the indirect relationship, the findings show that contextual ambidexterity is able to mediate in the relationship between digital platform capability and SMEs performance, as well as in the relationship between innovation culture and SMEs performance. Furthermore, the PROCESS macro analysis shows that the absorptive capacity is capable of moderation mediation in the indirect relationships through contextual ambidexterity. This study theoretically contributes to the knowledge base of the field of management through a comprehensive research framework underpinned by RBT, DC and OL to provide a more holistic explanation of how firms act in improving SMEs performance. In addition, this study demonstrates the contextual ambidexterity mechanism as a dynamic capability in understanding the relationship between digital platform capability and SMEs performance and the relationship between innovation culture and SMEs performance. Finally, this study explains the importance of absorptive capacity in the relationship between contextual ambidexterity and SMEs performance. In practice, this study provides information to firm management that SMEs need to exploit the dynamic capability they possess by maximizing the digital platform capability and innovation culture to improve firm performance, while enhancing knowledge through contextual ambidexterity and absorptive capacity to achieve more established and sustainable firm performance.



## KANDUNGAN

	<b>Halaman</b>
<b>PENGAKUAN</b>	<b>ii</b>
<b>PENGHARGAAN</b>	<b>iii</b>
<b>SENARAI PENCAPAIAN SEMASA PENGAJIAN</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>ix</b>
<b>KANDUNGAN</b>	<b>x</b>
<b>SENARAI JADUAL</b>	<b>xv</b>
<b>SENARAI SINGKATAN</b>	<b>xix</b>

<b>BAB I</b>	<b>PENGENALAN</b>	
1.1	Pendahuluan	1
1.2	Latar Belakang Kajian	1
1.3	Permasalahan Kajian	8
1.4	Persoalan Kajian	14
1.5	Objektif Kajian	16
1.6	Kepentingan Kajian	16
1.7	Definisi Operasi Kajian	20
	1.7.1 Keupayaan Platform Digital	20
	1.7.2 Budaya Inovasi	20
	1.7.3 Kedwicekatan Kontekstual	20
	1.7.4 Kapasiti Penyerapan	21
	1.7.5 Prestasi PKS	21
1.8	Skop Kajian	22
1.9	Rumusan	23
<b>BAB II</b>	<b>KAJIAN KEPUSTAKAAN</b>	
2.1	Pengenalan	24
2.2	Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS)	24
	2.2.1 Konsep Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS)	25
	2.2.2 Prestasi PKS	27
	2.2.3 Revolusi Perindustrian 4.0 dan Prestasi PKS	29
2.3	Platform Digital	32

	2.3.1	Konsep Platform Digital	32
	2.3.2	Keupayaan Platform Digital	35
	2.3.3	Hubungan antara Keupayaan Platform Digital dan Kedwicekatan Kontekstual	38
2.4		Budaya Organisasi	40
	2.4.1	Konsep Budaya Organisasi	40
	2.4.2	Budaya Inovasi	43
	2.4.3	Hubungan antara Budaya Inovasi dan Kedwicekatan Kontekstual	46
2.5		Kedwicekatan Organisasi ( <i>Organizational Ambidexterity</i> )	48
	2.5.1	Konsep Kedwicekatan Organisasi	49
	2.5.2	Kedwicekatan Kontekstual	52
	2.5.3	Hubungan antara Kedwicekatan Kontekstual dan Prestasi PKS	54
2.6		Kapasiti Penyerapan	56
	2.6.1	Konsep Kapasiti Penyerapan	56
	2.6.2	Kapasiti Penyerapan dalam Perniagaan	58
	2.6.3	Hubungan antara Kapasiti Penyerapan dan Kedwicekatan Kontekstual	60
2.7		Teori Asas Dalam Kajian	63
	2.7.1	Teori Berasaskan Sumber (RBT)	63
	2.7.2	Teori Keupayaan Dinamik (DC)	69
	2.7.3	Teori Pembelajaran Organisasi (OL)	74
2.8		Pembangunan Hipotesis	77
	2.8.1	Budaya Inovasi dan Prestasi PKS	77
	2.8.2	Kedwicekatan Kontekstual dan Prestasi PKS	79
	2.8.3	Keupayaan Platform Digital dan Kedwicekatan Kontekstual	80
	2.8.4	Budaya Inovasi dan Kedwicekatan Kontekstual	82
	2.8.5	Kedwicekatan Kontekstual Sebagai Pengantaraan dalam Hubungan antara Keupayaan Platform Digital dan Prestasi PKS	83
	2.8.6	Kedwicekatan Kontekstual Sebagai Pengantaraan dalam Hubungan antara Budaya Inovasi dan Prestasi PKS	85
	2.8.7	Kapasiti Penyerapan Sebagai Penyederhanaan dalam Hubungan antara Keupayaan Platform Digital dan Budaya Inovasi terhadap Prestasi PKS Menerusi Kedwicekatan Kontekstual	87
2.9		Kerangka Konseptual Kajian	89
2.10		Rumusan	91

<b>BAB III</b>	<b>METODOLOGI</b>	
3.1	Pengenalan	93
3.2	Reka Bentuk Kajian	93
	3.2.1 Perspektif Falsafah Kajian	94
	3.2.2 Pendekatan Kajian	95
	3.2.3 Pilihan Kajian, Strategi dan Horizon Masa	96
	3.2.4 Teknik Pengumpulan Data	99
3.3	Penetapan dan Skop Kajian	99
3.4	Populasi dan Sampel Kajian	100
3.5	Pengukuran Item Soal Selidik	105
	3.5.1 Pengukuran Keupayaan Platform Digital	105
	3.5.2 Pengukuran Budaya Inovasi	106
	3.5.3 Pengukuran Kedwicekatan Kontekstual	107
	3.5.4 Pengukuran Kapasiti Penyerapan	108
	3.5.5 Pengukuran Prestasi PKS	109
3.6	Penterjemahan Soal Selidik	110
3.7	Kesahan Instrumen Soal Selidik	112
3.8	Kajian Rintis	113
	3.8.1 Ujian Kesahan Muka	114
	3.8.2 Ujian Rintis Soal Selidik	115
3.9	Reka Bentuk Soal Selidik	116
3.10	Prosedur Pengumpulan Data	117
3.11	Analisis Data	119
	3.11.1 Analisis Awalan	122
	3.11.2 Analisis Data Univariat	129
	3.11.3 Analisis Data Bivariat	130
	3.11.4 Analisis Data Multivariat	132
3.11	Rumusan	145
<b>BAB IV</b>	<b>DAPATAN KAJIAN</b>	
4.1	Pengenalan	146
4.2	Keputusan Analisis Awalan	146
	4.2.1 Ketepatan Input Data	147
	4.2.2 Data Hilang ( <i>missing data</i> )	147
	4.2.3 Nilai-nilai Ekstrem ( <i>outliers</i> )/ Data Pencilan	147
	4.2.4 Andaian Kenormalan ( <i>normality</i> ), Kelinearan ( <i>linearity</i> ) dan <i>Homoscedasticity</i>	148
	4.2.5 Kemultikolinearan ( <i>Multicollinearity</i> )	150
4.3	Keputusan Analisis Data Univariat	150



	4.3.1	Demografi Sampel	151
	4.3.2	Min dan Sisihan Piawai Konstruk	152
4.4		Keputusan Analisis Data Bivariat	152
	4.4.1	Penilaian Pekali Korelasi Hasil Darab Momen Pearson	153
	4.4.2	Penilaian Biasan Kaedah Umum	153
4.5		Keputusan Analisis Data Multivariat	155
	4.5.1	Penilaian Model Pengukuran	155
	4.5.2	Penilaian Model Berstruktur	161
4.6		Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis	172
4.7		Rumusan	175
<b>BAB V</b>		<b>PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN</b>	
5.1		Pengenalan	176
5.2		Interprestasi Dapatan Kajian	176
5.3		Perbincangan Terhadap Dapatan Kajian	178
	5.3.1	Hubungan antara Budaya Inovasi dan Prestasi PKS	178
	5.3.2	Hubungan antara Kedwicekatan Kontekstual dan Prestasi PKS	180
	5.3.3	Hubungan antara Keupayaan Platform Digital dan Kedwicekatan Kontekstual	182
	5.3.4	Hubungan antara Budaya Inovasi dan Kedwicekatan Kontekstual	185
	5.3.5	Peranan Kedwicekatan Kontekstual Sebagai Pengantara dalam Hubungan antara Keupayaan Platform Digital dan Prestasi PKS	187
	5.3.6	Peranan Kedwicekatan Kontekstual Sebagai Pengantara dalam Hubungan antara Budaya Inovasi dan Prestasi PKS	189
	5.3.7	Peranan Kapasiti Penyerapan Sebagai Penyederhanaan dalam Hubungan antara Keupayaan Platform Digital dan Budaya Inovasi terhadap Prestasi PKS Menerusi Kedwicekatan Kontekstual	191
5.4		Implikasi Dapatan Kajian	194
	5.4.1	Impikasi Teoritikal	194
	5.4.2	Impikasi Pengurusan	198
5.5		Limitasi dan Cadangan Kajian Lanjutan	202
5.6		Rumusan	205
<b>RUJUKAN</b>		<b>207</b>	



Lampiran A	Borang Permohonan Data	258
Lampiran B	Sijil Penterjemahan	259
Lampiran C	Borang Soal Selidik	261
Lampiran D	Analisis Data Hilang	270
Lampiran E	Plot Kebarangkalian Normal dan Plot Selerak	271
Lampiran F	Biasan Kaedah Umum	272
Lampiran G	Matrik Kovariansi Residual Piawai	273
Lampiran H	Model Pengukuran yang telah Diubahsuai	274
Lampiran I	Model Berstruktur (Hubungan Langsung)	275
Lampiran J	Model Berstruktur (Hubungan Pengantaraan)	276
Lampiran K	Pemboleh Ubah Kawalan	277

**SENARAI JADUAL**

<b>No. Jadual</b>		<b>Halaman</b>
Jadual 2.1	Definisi PKS mengikut kategori	25
Jadual 2.2	Bilangan firma mengikut sektor dan saiz (2016 dan 2020)	26
Jadual 2.3	Ringkasan definisi platform digital	34
Jadual 2.4	Ringkasan definisi budaya inovasi	44
Jadual 2.5	Perbezaan kedwicekatan struktural dan kedwicekatan kontekstual	51
Jadual 2.6	Ringkasan definisi kapasiti penyerapan	57
Jadual 2.7	Tahap analisis kapasiti penyerapan	59
Jadual 2.8	Ringkasan definisi keupayaan dinamik	70
Jadual 2.9	Ringkasan persoalan kajian dan hipotesis kajian	91
Jadual 3.1	Ringkasan populasi, sampel, unit analisis, teknik pensampelan, ciri-ciri sampel dan saiz sampel	104
Jadual 3.2	Item pengukuran awal bagi keupayaan platform digital	106
Jadual 3.3	Item pengukuran awal bagi budaya inovasi	107
Jadual 3.4	Item pengukuran awal bagi kedwicekatan kontekstual	108
Jadual 3.5	Item pengukuran awal bagi kapasiti penyerapan	109
Jadual 3.6	Item pengukuran awal bagi prestasi PKS	110
Jadual 3.7	Maklum balas daripada pakar kandungan	113
Jadual 3.8	Maklum balas daripada responden	115
Jadual 3.9	Min, sisihan piawai, kebolehppercayaan skala pengukuran dan korelasi	116
Jadual 3.10	Prosedur pengumpulan data	118
Jadual 3.11	Andaian penilaian bagi nilai-nilai ekstrem/ data pencilan, kenormalan, kelinearan, <i>homoscedasticity</i> dan kemultikolinearan	128
Jadual 3.12	Petunjuk indeks kesepadanan model dan tahap penerimaan	138





Jadual 3.13	Petunjuk bagi kebolehppercayaan dan kesahan konstruk	139
Jadual 3.14	Ringkasan teknik analisis data yang digunakan	144
Jadual 4.1	Keputusan analisis pencilan multivariat	148
Jadual 4.2	Keputusan analisis kenormalan	149
Jadual 4.3	Kolerasi antara konstruk dan beban faktor piawai	150
Jadual 4.4	Latar belakang firma	151
Jadual 4.5	Min dan sisihan piawai konstruk	152
Jadual 4.6	Pekali korelasi hasil darab momen Pearson	153
Jadual 4.7	Keputusan EFA untuk ujian faktor tunggal Harman	154
Jadual 4.8	Perbandingan Indeks Kesepadanan model	155
Jadual 4.9	Indeks Kesepadanan	156
Jadual 4.10	Anggaran laluan piawai atau beban faktor	157
Jadual 4.11	Indeks Kesepadanan setelah spesifikasi semula	158
Jadual 4.12	Indeks pengubahsuaian	159
Jadual 4.13	Penilaian model pengukuran	160
Jadual 4.14	Indeks Kesepadanan model struktur	163
Jadual 4.15	Ringkasan ujian hipotesis berkaitan dengan hubungan langsung	164
Jadual 4.16	Hasil analisis penggandaan bagi kedwicekatan kontekstual sebagai pengantaraan dalam hubungan antara keupayaan platform digital dan prestasi PKS	165
Jadual 4.17	Hasil analisis penggandaan bagi kedwicekatan kontekstual sebagai pengantaraan dalam hubungan antara budaya inovasi dan prestasi PKS	166
Jadual 4.18	Keputusan hubungan penyederhanaan Hayes	167
Jadual 4.19	Keputusan hubungan penyederhanaan pengantaraan Hayes	168
Jadual 4.20	Keputusan analisis Ujian-T Sampel Tidak Bersandar berdasarkan saiz firma	171
Jadual 4.21	Keputusan analisis Ujian-T Sampel Tidak Bersandar berdasarkan umur firma	172

Jadual 4.22 Ringkasan keputusan pengujian hipotesis

174

## SENARAI ILUSTRASI

No. Rajah		Halaman
Rajah 1.1	Penggunaan ICT dalam kalangan PKS	4
Rajah 1.2	PKS dan E-dagang	5
Rajah 1.3	E-dagang dalam ekonomi digital	5
Rajah 2.1	Peringkat-peringkat Teori Berasaskan Sumber	65
Rajah 2.2	Model Teori Berasaskan Sumber (RBV) dan perkara utama dalam VRIO	67
Rajah 2.3	Kerangka konseptual kajian	90
Rajah 3.1	Jumlah data PKS yang diperolehi di Selangor	118
Rajah 3.2	Gambaran keseluruhan analisis data	120
Rajah 4.1	Visualisasi kapasiti penyerapan berperanan sebagai penyederhanaan dalam hubungan tidak langsung antara keupayaan platform digital dan prestasi PKS menerusi kedwicekatan kontekstual sebagai pengantaraan	169
Rajah 4.2	Visualisasi kapasiti penyerapan berperanan sebagai penyederhanaan dalam hubungan tidak langsung antara budaya inovasi dan prestasi PKS menerusi kedwicekatan kontekstual sebagai pengantaraan	170
Rajah 4.3	Hasil ujian hipotesis bagi kerangka konseptual kajian	174

## SENARAI SINGKATAN

AMOS	Analysis of Moment Structure
AVE	Purata Variasi Terekstrak
CB-SEM	Pemodelan Persamaan Berstruktur Kovarians
CFA	Faktor Pengesahan
CFI	Indeks Bandingan Komparatif
CR	Kebolehpercayaan Komposit
DC	Teori Keupayaan Dinamik
df	Degree of Freedom
EFA	Faktor Penerokaan
IR4.0	Revolusi Perindustrian 4.0
MI	Indeks Pengubahsuaian
OL	Teori Pembelajaran Organisasi
RBT	Teori Berasaskan Sumber
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
SPSS	Pakej Statistik untuk Sains Sosial
SRMR	Standardised Root Mean Residual
TLI	Indeks Tucker-Lewis
TMK	Teknologi Maklumat dan Komunikasi



## BAB I

### PENGENALAN

#### 1.1 PENDAHULUAN

Perubahan landskap industri pada masa ini telah mewujudkan persekitaran dinamik kepada Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS). PKS perlu mempunyai kepelbagaian sumber yang mencukupi untuk memperoleh kelebihan daya saing berbanding pesaing dan berupaya meningkatkan kecekapan firma ketika berhadapan dengan perubahan persekitaran dinamik. Hal ini adalah penting bagi memastikan kelestarian dan kelangsungan PKS dapat dikekalkan dalam jangka masa panjang. Secara spesifiknya, bab ini memberikan gambaran umum mengenai latar belakang kajian yang dijalankan. Seterusnya, bab ini menghuraikan permasalahan kajian dan persoalan kajian. Berdasarkan isu yang dikenal pasti, objektif kajian yang selaras dengan persoalan kajian disenaraikan. Seterusnya, kepentingan kajian dan definisi operasi kajian diperkenalkan untuk memberi huraian yang jelas mengenai konstruk-konstruk yang terlibat dalam kajian. Akhir sekali, bab ini memperjelaskan skop kajian dan rumusan bab.

#### 1.2 LATAR BELAKANG KAJIAN

Perkembangan teknologi pada masa ini telah menyebabkan perubahan landskap perindustrian PKS yang memberi cabaran kepada PKS membina keupayaan mereka untuk terus kekal berdaya saing (Moeuf et al. 2017; Singh et al. 2008). Menurut Moeuf et al. (2017), PKS perlu berusaha meningkatkan keupayaan firma dalam aspek-aspek yang berkaitan dengan pengurusan yang melibatkan perancangan, penggunaan sumber, pengawalan pengeluaran, pengukuran dan penilaian prestasi firma. Ini adalah penting kerana dalam era Revolusi Perindustrian 4.0 (IR4.0), operasi firma banyak





bergantung kepada penggunaan sistem Teknologi Maklumat dan Komunikasi (TMK) (Kagermann et al. 2013; Lu 2017). Secara amnya, IR4.0 yang tertumpu kepada Sistem Siber-Fizikal (*Cyber-Physical Systems-CPS*), Perkhidmatan Internet, Data Raya (*Big Data*) dan Internet Pelbagai Benda (*Internet of Things-IoT*) (Atzori et al. 2010; Baheti & Gill 2011; Khan et al. 2014; Senvar & Akkartal 2018) memberi nilai tambah kepada sokongan teknologi maklumat dalam industri. Bahkan, IR4.0 ini juga memainkan peranan besar dalam menentukan kejayaan sesebuah firma; justeru keupayaan firma dalam menangani perubahan ekonomi, sosial dan persekitaran perniagaan yang semakin dinamik bergantung kepada keupayaan teknologi digital untuk kekal berdaya saing (Lasi et al. 2014; Sreedharan & Unnikrishnan 2017), terutamanya firma-firma yang bersaiz kecil dan sederhana (Mittal et al. 2018).

Pada dasarnya, PKS adalah penggerak utama dalam pertumbuhan ekonomi dan membuka banyak peluang pekerjaan (Islam & Abd Wahab 2021; Ramayah et al. 2016). Di negara maju seperti Amerika Syarikat dan United Kingdom, PKS telah menyumbangkan lebih 50 peratus kepada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) dan hampir 99 peratus peluang pekerjaan telah disediakan oleh PKS (Okundaye et al. 2019). Dalam konteks Malaysia, sumbangan PKS kepada KDNK mengecil kepada 38.2 peratus pada tahun 2020 berbanding 38.9 peratus pada tahun 2019 kesan daripada pandemik COVID-19 (Jabatan Perangkaan Malaysia 2021b). Namun, penjanaan ekonomi negara banyak bergantung kepada aktiviti keusahawanan yang dijalankan oleh PKS, yang meliputi penjaja, koperasi, rangkaian francais, *start-ups*, perusahaan sosial, termasuk juga perniagaan dalam talian (Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi (MEDAC) 2019)). Pada tahun 2020, daripada 1,184,008 entiti perniagaan baharu yang ditubuhkan di Malaysia, 1,151,339 daripada jumlah tersebut adalah PKS (Jabatan Perangkaan Malaysia 2020). Jumlah ini termasuklah 903,174 perusahaan mikro (78.4 peratus), 229,876 perusahaan kecil (20.0 peratus) dan 18,289 perusahaan sederhana (1.6 peratus). Di samping itu, PKS turut menyediakan banyak peluang pekerjaan, iaitu lebih 48.0 peratus peratus daripada jumlah tenaga kerja (Jabatan Perangkaan Malaysia 2021b). Sumbangan ini menunjukkan bahawa PKS memainkan peranan yang besar kepada pendapatan dan ekonomi negara (SME Corp. Malaysia 2021b).



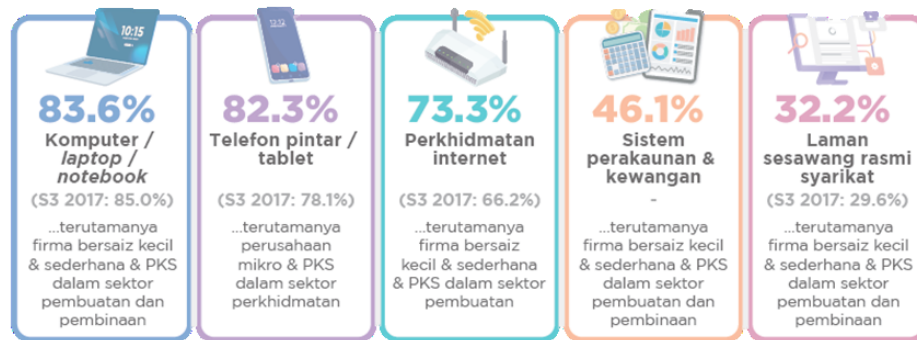


Walaupun sumbangan yang diberikan oleh PKS adalah besar, namun PKS perlu meningkatkan prestasi untuk memperoleh syer pasaran kerana mereka perlu bersaing dengan firma yang lebih besar (Bi et al. 2019), terutamanya dalam persekitaran dinamik pada masa ini (Chan et al. 2018). Menurut Cenamor et al. (2019), PKS berupaya bersaing dengan firma yang besar dengan menerapkan penggunaan teknologi digital dalam firma mereka. Dalam era IR4.0, PKS harus menyahut cabaran untuk melaksanakan teknologi digital bagi mengubah asas penciptaan nilai yang selari dengan kemajuan teknologi maklumat (Kenney & Zysman 2016). Lantaran itu, PKS perlu mengambil peluang dengan membina keupayaan platform digital sebagai keupayaan dinamik yang dapat membantu meningkatkan prestasi perniagaan dengan lebih berkesan (Li et al. 2016). Keupayaan dinamik merujuk kepada keupayaan firma untuk mengintegrasikan, membangun dan mengkonfigurasi semula kompetensi dalaman dan luaran dengan lebih baik, terutamanya ketika berhadapan dengan perubahan persekitaran (Teece 2018b). Ini menunjukkan bahawa penggunaan platform digital dijangka dapat mewujudkan ekosistem ekonomi baharu dan merevolusikan penciptaan nilai pada masa hadapan dalam persekitaran dinamik (Gawer & Cusumano 2014). Menurut Pagani (2013), platform digital yang dikenali sebagai *multi-sided platform* boleh menggabungkan pelanggan, pembekal dan rakan kongsi dalam satu platform yang sama dan membentuk ekosistem yang komprehensif. Situasi ini jelas membuktikan, platform digital menyediakan saluran bagi mengadaptasi model perniagaan baharu yang lebih berinovatif dalam sektor perindustrian semasa berhadapan dengan IR4.0 ini (Muller et al. 2018).

Hasil kajian yang dijalankan oleh SME Corp. pada suku tahun ketiga 2017 dan 2018 menunjukkan trend penggunaan Teknologi Maklumat dan Komunikasi (TMK) semakin meningkat dalam kalangan PKS (SME Corp. Malaysia 2018). Ini dibuktikan apabila pengusaha PKS banyak tertumpu kepada penggunaan komputer (83.6 peratus), telefon pintar atau tablet (82.3 peratus) dan perkhidmatan Internet (73.3 peratus) dalam operasi harian perniagaan mereka (rujuk Rajah 1.1). Dari segi platform media sosial pula, pengusaha PKS lebih tertumpu kepada penggunaan aplikasi Facebook yang mencatatkan peratusan tertinggi sebanyak 87.7 peratus, berbanding penggunaan media sosial yang lain seperti WhatsApp (73.5 peratus) dan Instagram



(64.9 peratus) untuk perniagaan dalam talian mereka. Di samping itu, penggunaan media sosial oleh firma pada masa ini semakin dilengkapi dengan platform pasaran e-dagang dalam talian seperti Shopee dan Lazada bagi mengiklankan produk atau perkhidmatan mereka dengan lebih mudah.



Rajah 1.1 Penggunaan ICT dalam kalangan PKS

Sumber: SME Corp. Malaysia (2018)

Urus niaga e-dagang ini telah berjaya meningkatkan pendapatan PKS. Menurut Banci Ekonomi (2016), pendapatan urus niaga e-dagang oleh PKS mencapai RM90.2 bilion pada tahun 2015, dengan RM84.9 bilion (94.1 peratus) dari dalam negara dan RM5.3 bilion (5.9 peratus) dari luar negara. Hasil dapatan ini adalah berikutan daripada transaksi perniagaan ke perniagaan (*business-to-business*, B2B), perniagaan ke pengguna (*business-to-consumer*, B2C) dan perniagaan ke kerajaan (*business-to-government*, B2G) yang dijalankan oleh PKS. Namun begitu, hanya 4.8 peratus PKS (43,460 daripada 907,065 PKS) terlibat dalam urus niaga e-dagang yang meliputi sektor pembuatan dan perkhidmatan. Malahan, PKS yang terlibat dalam e-dagang juga lebih tertumpu di negeri Selangor (34.6 peratus) dan Kuala Lumpur (28.8 peratus) berbanding di negeri-negeri lain (rujuk Rajah 1.2). Ini kerana PKS sukar mengejar bahagian pasaran yang melibatkan persaingan dengan pemain asing yang besar dan kurang bernasib baik dalam persaingan harga kerana tidak mempunyai skala ekonomi (SME Corp. Malaysia 2021b). Bahkan masalah ini juga berpunca daripada PKS yang kurang pemahaman dalam penggunaan platform digital (SME Corp. Malaysia 2018). Jelas, masih terdapat PKS yang kurang menceburi platform e-dagang pada masa ini, walaupun platform e-dagang adalah saluran penjualan yang paling menjimatkan dan berkesan yang boleh digunakan oleh PKS.





Rajah 1.2 PKS dan E-dagang

Sumber: SME Corp. Malaysia (2021b)

Selain itu, menerusi laporan yang disediakan oleh Unit Perancang Ekonomi dalam *Malaysia Digital Economy Blueprint (MyDigital)* menunjukkan penggunaan digital platform tidak digunakan sepenuhnya oleh PKS untuk tujuan perniagaan. Sebagai contoh, hanya 44 peratus perusahaan mikro, kecil dan sederhana menggunakan komputer untuk tujuan e-dagang, namun lebih daripada 80 peratus menggunakannya untuk tujuan penyimpanan dokumen, foto dan video peribadi (rujuk Rajah 1.3) (Unit Perancang Ekonomi 2021). Sebenarnya dalam keadaan sekarang, ketidakupayaan PKS untuk menggunakan sumber pengetahuan dalaman dan luaran telah menghalang mereka untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi (Helfat & Raubitschek 2018; Teece 2018b). Hsieh dan Wu (2019) turut menjelaskan bahawa masalah ini juga berpunca daripada ketidakupayaan PKS untuk mengeksploitasi sumber pengetahuan yang boleh diperolehi daripada platform digital. Kajian lepas membuktikan kedwicekatan kontekstual (*contextual ambidexterity*) berupaya membantu firma PKS memperoleh pengetahuan secara lebih berkesan (Gibson & Birkinshaw 2004; Tushman & O'reilly III 1996).



Rajah 1.3 E-dagang dalam ekonomi digital

Sumber: Unit Perancang Ekonomi (2021)

Pengetahuan yang diperoleh menerusi pelaksanaan kedwicekatan kontekstual ini juga berupaya membantu PKS menghasilkan produk atau perkhidmatan yang lebih berinovasi menerusi penerapan budaya inovasi (Lee et al. 2016). PKS yang mempunyai budaya inovasi berupaya memperkukuh strategi pemasaran, cenderung menerima idea dan pendekatan baharu yang dapat memberi kepuasan kepada pelanggan (Aksoy 2017). Ini menunjukkan bahawa budaya inovasi mampu mengembangkan proses inovasi produk dan meningkatkan prestasi firma (Tang et al. 2020). Atas kepentingan pelaksanaan budaya inovasi yang boleh memberi manfaat besar kepada firma, kebanyakan pengurus atasan firma PKS melihat modal insan sebagai sumber penting kepada organisasi untuk menjayakan inovasi (Onkelinx et al. 2016). Pekerja digalakkan bertindak secara lebih inovatif dan memberi pelbagai pandangan untuk membantu organisasi mengembangkan peta minda kognitif yang lebih komprehensif dalam menjana idea baharu (Huber 1991; Lee et al. 2016). Ciri-ciri ini diperlukan bukan hanya untuk eksplorasi pengetahuan tetapi juga untuk eksploitasi pengetahuan, kerana aktiviti eksploitasi seperti penambahbaikan, pengubahsuaian sistem semasa dan proses sedia ada memerlukan penggunaan idea baharu (Katila & Ahuja 2002; Tian et al. 2020). Dalam kata lain, firma yang mempunyai budaya inovasi lebih cenderung mencari penyelesaian proaktif terhadap masalah yang mereka hadapi dengan melibatkan diri dengan lebih aktif dalam aktiviti pembelajaran organisasi (iaitu, kedwicekatan kontekstual) (Haghighi et al. 2018; Jassawalla & Sashittal 2002).

Memandangkan keupayaan platform digital dan budaya inovasi memerlukan mekanisme kedwicekatan kontekstual, kajian-kajian lalu mencadangkan bahawa kedwicekatan kontekstual merupakan suatu keupayaan dinamik yang mampu memperbaiki prestasi firma dan berupaya mengekalkan daya saing (Gibson & Birkinshaw 2004; Mittal et al. 2018; O'reilly III & Tushman 2013; Raisch & Birkinshaw 2008). Menurut Sahi et al. (2019) perkara ini semakin ditekankan ketika perubahan landskap perindustrian atau era IR4.0. Kedwicekatan kontekstual melibatkan dua pelaksanaan keupayaan secara serentak, iaitu kompetensi eksplorasi (mempelajari pengetahuan baharu) dan kompetensi eksploitasi (menggunakan pengetahuan dalaman sedia ada) (Benner & Tushman 2003; Cenamor et al. 2019; O'reilly III & Tushman 2007). Lebih jelas lagi, kompetensi eksplorasi mempunyai



kaitan dengan hasil yang tidak menentu, autonomi yang tinggi dan kejayaan dalam jangka masa panjang, manakala kompetensi eksploitasi biasanya dikaitkan dengan hasil yang boleh dipercayai, kawalan yang tinggi, kecekapan dan kejayaan dalam jangka pendek (Levinthal & March 1993; March 1991). Pelaksanaan kedua-duanya secara serentak boleh menjadikan firma sentiasa fleksibel untuk menyesuaikan diri dengan perubahan di dalam dan di luar firma (Mu et al. 2020). Namun begitu, pelaksanaan kedua-duanya sering menghadapi gangguan akibat ketidakupayaan firma untuk menyeimbangkan pelaksanaannya secara baik (He & Wong 2004). Terutamanya kepada firma yang lebih kecil, untuk menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi secara serentak adalah satu cabaran yang besar disebabkan oleh sumber yang terhad (Rothaermel & Alexandre 2009). Kegagalan firma menggunakan pengetahuan sedia ada dan disertai dengan eksplorasi pengetahuan baharu menyebabkan firma tidak mampu membina daya saing yang lebih hebat berbanding pesaing yang lain (Grant 1996; Solís-Molina et al. 2018). Justeru itu, bagi mengatasi gangguan ketidakseimbangan ini, firma memerlukan sokongan pemangkin yang dapat membantu meningkatkan hasil pembelajaran organisasi dan terus memberikan implikasi yang baik terhadap prestasi firma (Lavie et al. 2010).

Menurut Rothaermel dan Alexandre (2009), kapasiti penyerapan merupakan sokongan pemangkin yang berupaya mengatasi masalah akibat gangguan ketidakseimbangan yang wujud semasa pelaksanaan kedwicekatan kontekstual, malah faktor ini juga menyokong penggunaan sumber dalaman dan luaran secara lebih berkesan. Dalam erti kata lain, hubungan yang terganggu antara kedwicekatan kontekstual dan prestasi firma boleh diperkukuhkan dengan adanya kapasiti penyerapan sebagai suatu keupayaan dinamik yang dapat meningkatkan pengetahuan melalui pembelajaran secara berterusan (Jansen et al. 2005; Rothaermel & Alexandre 2009). Dengan adanya kapasiti penyerapan, firma boleh melaksanakan pembelajaran berterusan daripada pihak luar dan ditambah dengan pembelajaran dalaman yang sedia ada di dalam firma (Cohen & Levinthal 1990; Hernández-Espallardo et al. 2011; Valentim et al. 2016; Zahra et al. 2009; Zahra & George 2002). Jelas, PKS yang mempunyai kapasiti penyerapan yang baik dapat mengatasi gangguan ketidakseimbangan semasa pelaksanaan eksplorasi dan eksploitasi secara serentak (Jansen et al. 2005; Rothaermel & Alexandre 2009) dan seterusnya dapat mewujudkan





kelebihan daya saing tinggi untuk meningkatkan prestasi firma (Escribano et al. 2009).

Menyedari bahawa PKS telah memberi sumbangan yang besar kepada keluaran negara (Jin & Hurd 2018; Mohd Salleh et al. 2017), peranan PKS boleh dilipatgandakan jika mereka dapat mengatasi kekangan dan limitasi menerusi pembangunan keupayaan platform digital dan budaya inovasi di dalam firma mereka. Di samping itu, dengan adanya keupayaan dinamik seperti kedwicekatan kontekstual membolehkan firma PKS mempelajari pengetahuan baharu dan menggunakan pengetahuan sedia ada secara serentak dalam meningkatkan prestasi firma (Gibson & Birkinshaw 2004; Mittal et al. 2018; O'reilly III & Tushman 2013; Raisch & Birkinshaw 2008). Namun begitu, tindakan ini perlu dilakukan secara serentak dengan disokong oleh kapasiti penyerapan bagi mengelakkan daripada gangguan ketidakseimbangan yang wujud (Jansen et al. 2005; Rothaermel & Alexandre 2009). Jelas, perlunya kajian berbentuk empirikal dijalankan dalam mengkaji hubungan antara keupayaan platform digital, budaya inovasi, kedwicekatan kontekstual dan kapasiti penyerapan yang merupakan faktor-faktor yang terlibat dalam meningkatkan prestasi PKS dalam persekitaran dinamik.

### 1.3 PERMASALAHAN KAJIAN

Persekitaran dinamik pada hari ini memberi cabaran baharu kepada PKS untuk terus bersaing dalam arena perniagaan (Cenamor et al. 2019). Ini adalah kerana PKS sering kali berhadapan dengan isu kekurangan sumber dan keupayaan seperti kewangan, teknologi dan buruh mahir yang menjadi kekangan kepada peningkatan prestasi firma (Gupta & Bose 2018; Karimi & Walter 2016). Namun begitu, cabaran-cabaran ini perlu diatasi bagi memastikan firma berupaya mencapai kejayaan dan meneruskan kelangsungan hidup firma dalam jangka masa panjang (Jahan & Akbar 2019). Menyedari bahawa cabaran ini memberi pengaruh yang besar terhadap prestasi PKS, banyak kajian telah dilakukan untuk menjelaskan faktor-faktor yang boleh menyumbang kepada peningkatan prestasi PKS. Sebagai contoh faktor orientasi keusahawanan (Boso et al. 2013; Lumpkin & Dess 1996), kedwicekatan organisasi (Junni et al. 2013; March 1991; Voss & Voss 2013), orientasi pasaran (Deshpandé &





Farley 1998; Line & Wang 2017) dan faktor persekitaran (Jaworski & Kohli 1993; Navarro-García et al. 2014).

Persekitaran dinamik pada hari ini memerlukan PKS berinovasi menerusi penggunaan sumber dan keupayaan yang lebih dinamik (Prieto-Sandoval et al. 2019). Faktor-faktor seperti keupayaan platform digital, budaya inovasi, kedwicekatan kontekstual dan kapasiti penyerapan merupakan sumber dan keupayaan yang berupaya meningkatkan pencapaian firma ketika berhadapan dengan persekitaran dinamik. Meskipun terdapat firma yang menggunakan platform digital (contoh Chae et al. 2014; Kmiecik et al. 2012), namun masih terdapat firma yang tidak tahu atau kurang mahir untuk mengambil peluang menerusi keupayaan platform digital dalam eksplorasi dan eksploitasi pengetahuan (Hsieh & Wu 2019). Sementara itu, terdapat juga sebilangan firma PKS yang masih gagal dalam usaha menerapkan budaya inovasi untuk menghasilkan produk atau perkhidmatan yang lebih berinovasi kerana kurangnya pemahaman untuk menerajui inovasi (contoh Terziovski 2010). Kajian empirikal (contoh Gibson & Birkinshaw 2004; Wang & Rafiq 2014) menunjukkan bahawa kewujudan kedwicekatan kontekstual membantu firma melaksanakan aktiviti eksplorasi dan eksploitasi agar firma mampu menguruskan pengetahuan secara lebih baik, terutamanya organisasi yang bersaing dalam persekitaran dinamik. Lantaran itu, dengan adanya kedwicekatan kontekstual, firma mampu mencapai prestasi yang lebih baik hasil daripada keupayaan platform digital dengan lebih berkesan (Cenamor et al. 2019) di samping penerapan budaya inovasi yang efektif (Aksoy 2017). Selari dengan itu, pelaksanaan kedwicekatan kontekstual yang melibatkan pembelajaran pengetahuan baharu dan menggunakan pengetahuan dalaman sedia ada memerlukan sokongan pemangkin kapasiti penyerapan untuk meningkatkan hasil pembelajaran organisasi (Ho et al. 2020).

Namun begitu, kajian-kajian lepas mengenai faktor-faktor ini dilakukan secara berasingan (contoh O'reilly III & Tushman 2013; Solís-Molina et al. 2018), justeru pemahaman tentang hubungan faktor-faktor ini secara menyeluruh kurang difahami. Dalam kata lain, adalah penting untuk mengkaji faktor-faktor ini dalam satu kerangka kajian yang menyeluruh bagi mendapatkan pemahaman secara lebih mendalam. Pemahaman ini adalah penting bagi PKS untuk mengatur strategi, terutamanya ketika



berhadapan dengan persekitaran dinamik (Birkinshaw & Gibson 2004; Gibson & Birkinshaw 2004; O'reilly III & Tushman 2007, 2013). Ringkasnya, terdapat lima jurang utama dalam isu peningkatan prestasi PKS dalam persekitaran dinamik seperti berikut.

Pertama, menurut Li et al. (2016), sebagai tindak balas kepada tekanan persaingan, banyak PKS menggunakan platform digital untuk memanfaatkan strategi perniagaan mereka. Hasil kajian-kajian lepas (contoh Rajendran & Vivekanandan 2008; Zhang et al. 2008) mendapati keupayaan digital merupakan salah satu faktor yang menyumbang kepada prestasi firma secara signifikan. Walau bagaimanapun dalam persekitaran dinamik, keupayaan platform digital tidak dapat memberi kesan secara langsung terhadap prestasi firma, terutamanya dalam konteks PKS (contoh Chae et al. 2014; Kmiecik et al. 2012; Wang et al. 2020). Lantaran itu, Cenamor et al. (2019) mencadangkan untuk keupayaan platform digital menjadi lebih berkesan dalam konteks firma PKS, ia memerlukan sokongan keupayaan dinamik yang lain seperti kedwicekatan kontekstual.

Hal ini demikian kerana kedwicekatan kontekstual membolehkan proses pembelajaran berlaku secara lebih menyeluruh menerusi aktiviti eksplorasi dan eksploitasi pengetahuan yang dijana oleh platform digital dengan lebih berkesan (Wan et al. 2017). Menurut Ambrosini dan Bowman (2009), pembangunan keupayaan dinamik perlulah didukung dengan pembelajaran organisasi supaya firma dapat belajar tentang sesuatu secara lebih baik, terutamanya ketika berada dalam persekitaran dinamik. Oleh sebab pentingnya PKS membina keupayaan berbentuk dinamik, maka hubungan antara keupayaan platform digital dan kedwicekatan kontekstual dalam konteks prestasi PKS perlu dikaji dengan lebih mendalam memandangkan keupayaan ini dapat mencipta kelebihan daya saing.

Kedua, persekitaran dinamik pada hari ini memerlukan PKS menerapkan budaya inovasi kerana ianya berupaya meningkatkan prestasi firma menerusi pembangunan produk baharu (Barczak et al. 2009; Falahat et al. 2020). Namun begitu, masih terdapat banyak firma PKS yang gagal dalam menghasilkan produk baharu yang lebih berinovasi ke pasaran (Dogbe et al. 2019; Terziovski 2010). Menurut Lee

et al. (2016), masalah ini berpunca daripada kurangnya kefahaman yang berkaitan dengan amalan pengurusan untuk menerajui inovasi. Pada asasnya, budaya inovasi mendorong pekerja untuk sama-sama menjadi kreatif, mengambil risiko, mampu mengembangkan idea dan mewujudkan peluang baharu dalam organisasi (Aksoy 2017; Salman et al. 2018; Škerlavaj et al. 2010; Terziovski 2010).

Hakikatnya, ciri-ciri ini bukan sahaja memerlukan pelaksanaan kompetensi eksplorasi tetapi juga melibatkan kompetensi eksploitasi kerana aktiviti penambahbaikan, pengubahsuaian sistem sedia ada dan proses semasa memerlukan idea baharu untuk lebih kreatif dan inovatif (Katila & Ahuja 2002; Tian et al. 2020). Lebih jelas lagi, kedwicekatan kontekstual merangsang aktiviti pembelajaran organisasi yang dapat membantu firma mencari penyelesaian semasa melaksanakan inovasi (Haghighi et al. 2018; Jassawalla & Sashittal 2002). Dalam erti kata lain, pembelajaran organisasi yang berkesan berupaya memaksimumkan lagi kreativiti dan melancarkan inovasi di dalam firma mereka (Van Breda-Verduijn & Heijboer 2016). Dengan mengambil kira kepentingan budaya inovasi dalam penghasilan produk baharu yang lebih kreatif dan inovatif kepada PKS, maka hubungan antara budaya inovasi dan kedwicekatan kontekstual lebih unggul.

Ketiga, kedwicekatan kontekstual menjadi fokus kajian sebagai keupayaan dinamik yang penting kepada PKS dalam era masa kini (Zimmermann et al. 2020). Keupayaan dinamik ini membolehkan PKS untuk melaksanakan kompetensi eksplorasi dan kompetensi eksploitasi secara serentak agar firma dapat mencapai prestasi yang baik dalam jangka masa panjang (Atuahene-Gima 2005; Cenamor et al. 2019; Wang & Rafiq 2014). Namun begitu, pelaksanaan kedwicekatan kontekstual memberi cabaran yang besar kerana sumber adalah terhad untuk melaksanakan aktiviti eksplorasi (Havermans et al. 2015; Judge & Blocker 2008), malah limitasi sumber turut mengekang keupayaan untuk mengintegrasikan eksplorasi dan eksploitasi (Gibson & Birkinshaw 2004). Jelas, kompetensi eksplorasi adalah keperluan untuk mengeksploitasi pengetahuan, tetapi dalam masa yang sama pelaksanaan kompetensi eksplorasi juga bergantung pada tahap pengetahuan yang diperoleh dan dipelajari melalui proses eksploitasi (Crossan et al. 1999; March 1991).



Menurut pengkaji-pengkaji pengurusan strategik (contoh Gibson & Birkinshaw 2004; Güttel & Konlechner 2009; Havermans et al. 2015; Simsek et al. 2009), aspek keupayaan dinamik dalam bentuk kedwicekatan kontekstual perlu diteliti kerana konstruk ini masih baharu, terutamanya dalam konteks PKS di negara membangun (Amankwah-Amoah & Adomako 2021; Ikhsan et al. 2017). Oleh itu, kajian berbentuk empirikal sangat diperlukan dalam memantapkan konsep kedwicekatan kontekstual sebagai keupayaan dinamik yang berupaya menjadi pengantaraan untuk mencipta kelebihan daya saing, lantas secara tidak langsung membawa kepada pencapaian prestasi yang baik dalam kalangan PKS.

Keempat, perbincangan mengenai kedwicekatan kontekstual sebagai keupayaan dinamik turut mengenalpasti kewujudan cabaran ketidakseimbangan semasa pelaksanaannya (Levinthal & March 1993; Solís-Molina et al. 2018). Ini kerana gabungan dua aktiviti yang melibatkan unsur-unsur berlawanan perlu dijalankan secara serentak, justeru keupayaan firma untuk bertindak secara fleksibel diganggu oleh kekangan sumber dan struktur (Rothaermel & Alexandre 2009).

Menerusi perspektif pembelajaran organisasi, aktiviti eksplorasi memerlukan firma menyalurkan sumber ke arah usaha mendapatkan pengetahuan baharu dan pada masa yang sama perlu melaksanakan eksploitasi menerusi pengetahuan sedia ada agar dapat meningkatkan keuntungan firma (Crossan et al. 1999). Lantaran itu, pelaksanaan eksplorasi dan eksploitasi menjadi sukar, justeru ianya memerlukan sokongan pemangkin yang dapat membantu meningkatkan hasil pembelajaran organisasi (Lavie et al. 2010). Menurut Cohen dan Levinthal (1990), firma yang mempunyai kapasiti penyerapan yang optimum lebih proaktif dalam mengeksplorasi peluang baharu menerusi gabungan sumber pengetahuan dalaman dan luaran.

Situasi ini menunjukkan bahawa kapasiti penyerapan merupakan pemangkin dalam proses pembelajaran organisasi secara berterusan bagi meningkatkan keupayaan inovasi firma (Jansen et al. 2005). Dalam konteks persekitaran dinamik yang dipandu oleh teknologi digital, peranan pembelajaran organisasi menjadi semakin penting dalam meningkatkan prestasi organisasi (Rothaermel & Alexandre 2009; Zhou et al. 2021). Oleh itu, peranan kedwicekatan kontekstual sebagai pengantaraan dalam hubungan antara keupayaan platform digital dan budaya inovasi







kepada prestasi perlu mengambil kira kapasiti penyerapan sebagai faktor penyederhanaan. Berbeza dengan kajian lepas (contoh: Ho et al. 2020; Rothaermel & Alexandre 2009; Solís-Molina et al. 2018) kajian ini mengambil kapasiti penyerapan sebagai penyederhanaan pengantaraan dalam mengukuhkan hubungan tidak langsung menerusi kedwicekatan kontekstual sebagai pengantaraan. Justeru, kajian ini memberi penjelasan yang lebih komprehensif mengenai prestasi PKS dalam konteks teori keupayaan dinamik dan pembelajaran organisasi.

Kelima, kajian sedia ada berkaitan teknologi digital lebih tertumpu kepada firma-firma bersaiz besar (contoh Ko & Liu 2018; Rai & Tang 2010), namun kesan keupayaan teknologi digital di firma kecil dan sederhana masih kurang diterokai (Jin & Hurd 2018; Mohd Salleh et al. 2017). Faktor ini menjadi semakin penting kepada firma-firma bersaiz kecil dan sederhana kerana dalam persekitaran dinamik, teknologi digital sudah menjadi kemestian bagi PKS untuk bersaing dan memastikan kelestarian dapat dikekalkan (Kenney & Zysman 2016). Seiring dengan itu, kajian berkaitan budaya inovasi turut tertumpu kepada firma-firma yang bersaiz besar dan di negara maju (contoh Dabić et al. 2018; Lee et al. 2016), namun budaya inovasi turut menjadi kepentingan kepada firma-firma PKS dan negara membangun agar dapat mengekalkan kelestarian firma (Hanifah et al. 2019a).

Selain itu, perbincangan lepas mengenai keseimbangan kompetensi eksplorasi dan kompetensi eksploitasi menunjukkan ianya boleh dicapai melalui kedwicekatan struktur atau temporal (Gupta et al. 2006; Simsek et al. 2009). Walau bagaimanapun, dapatan ini adalah bersandarkan kepada firma-firma besar yang mempunyai sumber dan struktur organisasi yang lebih tersusun, justeru lebih sesuai melaksanakan kedwicekatan struktur atau temporal, manakala firma-firma PKS yang sering berhadapan dengan isu kekurangan sumber dan keupayaan lebih sesuai kepada kedwicekatan kontekstual (Gibson & Birkinshaw 2004; Tushman & O'reilly III 1996). Bukan itu sahaja, kajian mengenai peranan kapasiti penyerapan sebagai penyederhanaan turut tertumpu di negara-negara maju (contoh Ho et al. 2020; Rothaermel & Alexandre 2009), sedangkan kajian di negara sedang membangun adalah penting mengambil kira reputasi PKS yang kurang kompetensi yang berkaitan dengan pembelajaran organisasi, terutamanya untuk memperolehi pengetahuan baharu



yang lebih baik (Abdul Halim et al. 2018). Oleh itu, adalah penting untuk melaksanakan kajian dalam konteks firma PKS di negara sedang membangun seperti Malaysia supaya sumbangan terhadap keluaran negara dapat dilipat gandakan dan sumbangan kepada Indeks Inovasi Global juga dipertingkatkan.

Secara ringkasnya, walaupun terdapat banyak literatur dalam bidang pengurusan strategik dan keusahawanan mengenai keupayaan platform digital lebih sepanjang dua dekad (contoh Cenamor et al. 2019), dan budaya inovasi selama lima dekad yang lalu (contoh Lee et al. 2016), perubahan dalam landskap perniagaan yang semakin dinamik mencipta jurang baharu dalam pengetahuan tentang keupayaan platform digital dan budaya inovasi. Khususnya, kajian mengenai teori keupayaan dinamik menerusi keupayaan platform digital adalah sangat terhad (Cenamor et al. 2019). Tujuan kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan antara budaya inovasi dan prestasi PKS melalui teori berasaskan sumber. Selain itu, konstruk kedwicekatan kontekstual menerusi teori pembelajaran organisasi berperanan sebagai pengantara yang menerangkan lebih lanjut mengenai hubungan antara keupayaan platform digital dan prestasi PKS; hubungan antara budaya inovasi dan prestasi PKS. Akhir sekali, kajian ini menguji kapasiti penyerapan melalui teori pembelajaran organisasi sebagai penyederhanaan dalam hubungan tidak langsung antara keupayaan platform digital dan budaya inovasi terhadap prestasi PKS menerusi kedwicekatan kontekstual sebagai pengantaraan.

#### 1.4 PERSOALAN KAJIAN

Berdasarkan permasalahan kajian, terdapat keperluan untuk melaksanakan kajian mengenai faktor-faktor yang boleh menyumbang kepada peningkatan prestasi PKS dalam persekitaran dinamik. Dalam kajian ini, empat faktor yang dicadangkan dapat meningkatkan prestasi PKS, iaitu keupayaan platform digital, budaya inovasi, kedwicekatan kontekstual dan kapasiti penyerapan. Pertama, keupayaan platform digital merupakan faktor yang perlu diberi tumpuan kerana ianya berupaya mencipta kelebihan daya saing dalam era IR4.0. Kajian lepas menjelaskan bahawa kebanyakan PKS hari ini menggunakan platform digital dalam operasi perniagaan mereka, namun masih terdapat PKS yang tidak berupaya menjana pengetahuan secara efektif daripada

penggunaan platform digital. Kedua, budaya inovasi merupakan faktor yang berupaya membangunkan modal insan secara kreatif dan inovatif agar dapat menghasilkan produk atau perkhidmatan yang berinovasi supaya memberi kelebihan daya saing, namun kajian lepas mendapati banyak PKS yang gagal dalam penghasilan produk baharu yang lebih berinovasi kerana tidak menerapkan budaya inovasi. Ini menyebabkan perlunya kajian lanjut mengenai budaya inovasi memandangkan faktor ini dapat menggerakkan modal insan agar lebih berdaya saing untuk meningkatkan prestasi PKS.

Seterusnya, ketiga adalah faktor kedwicekatan kontekstual merupakan keupayaan dinamik yang berupaya membantu firma mengeksplorasi pengetahuan baharu dan mengeksploitasi pengetahuan sedia ada secara lebih berkesan. Faktor ini perlu dikaji untuk mengetahui adakah kedwicekatan kontekstual membolehkan firma untuk memaksimumkan hasil dari keupayaan platform digital dan budaya inovasi bagi meningkatkan prestasi firma. Tambahan pula, kajian lepas menunjukkan pelaksanaan kedwicekatan kontekstual sering menghadapi cabaran ketidakseimbangan, justeru memerlukan sokongan pemangkin untuk mengatasinya. Berkaitan dengan ini, faktor keempat iaitu kapasiti penyerapan dikaji sebagai sokongan pemangkin yang berupaya mengatasi ketidakseimbangan semasa pelaksanaan kedwicekatan kontekstual. Faktor ini perlu diambil kira untuk memberi gambaran secara menyeluruh memandangkan kapasiti penyerapan berupaya memberi kekuatan dalam hubungan tidak langsung antara keupayaan platform digital dan budaya inovasi terhadap prestasi PKS menerusi kedwicekatan kontekstual sebagai pengantaraan. Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk menjawab persoalan mengenai adakah keupayaan platform digital, budaya inovasi, kedwicekatan kontekstual dan kapasiti penyerapan berupaya mempengaruhi prestasi PKS, terutamanya ketika berhadapan dengan persekitaran dinamik untuk kekal berdaya saing.

Secara spesifiknya, kajian ini berusaha untuk menangani empat persoalan kajian seperti berikut:

PK1: Adakah budaya inovasi mempunyai hubungan dengan prestasi PKS?

PK2: Adakah kedwicekatan kontekstual berperanan sebagai pengantara dalam hubungan antara keupayaan platform digital dan prestasi PKS; dan dalam hubungan antara budaya inovasi dan prestasi PKS?

PK3: Adakah kapasiti penyerapan berperanan sebagai penyederhanaan dalam hubungan antara keupayaan platform digital dan prestasi PKS menerusi kedwicekatan kontekstual; dan dalam hubungan antara budaya inovasi dan prestasi PKS menerusi kedwicekatan kontekstual?

### 1.5 OBJEKTIF KAJIAN

Berdasarkan persoalan kajian yang dijelaskan di bahagian sebelum ini, rumusan objektif kajian adalah seperti berikut:

OK1: Mengkaji hubungan antara budaya inovasi dan prestasi PKS

OK2: Menguji peranan kedwicekatan kontekstual sebagai pengantara dalam hubungan antara keupayaan platform digital dan prestasi PKS

OK3: Menguji peranan kedwicekatan kontekstual sebagai pengantara dalam hubungan antara budaya inovasi dan prestasi PKS

OK4: Menguji peranan kapasiti penyerapan sebagai penyederhanaan dalam hubungan antara keupayaan platform digital dan prestasi PKS menerusi kedwicekatan kontekstual

OK5: Menguji peranan kapasiti penyerapan sebagai penyederhanaan dalam hubungan antara budaya inovasi dan prestasi PKS menerusi kedwicekatan kontekstual

### 1.6 KEPENTINGAN KAJIAN

Dalam kajian literatur sedia ada, jelas menunjukkan bahawa teori dan kajian empirikal mengenai hubungan antara keupayaan platform digital (Cenamor et al. 2019), budaya inovasi (Aksoy 2017), kedwicekatan kontekstual (Wang & Rafiq 2014) dan kapasiti penyerapan (Ho et al. 2020) yang akan mempengaruhi prestasi PKS masih belum dibangunkan sepenuhnya. Oleh itu, kajian ini akan memperluas dan mengembangkan lagi kajian mengenai hubungan antara keupayaan platform digital, budaya inovasi, kedwicekatan kontekstual dan kapasiti penyerapan terhadap prestasi PKS yang akan



memberi sumbangan kepada literatur sedia ada, terutamanya dalam bidang keusahawanan melalui beberapa aspek seperti yang dihuraikan di bawah.

Pertama, dapatan kajian ini akan menjelaskan bahawa peningkatan prestasi PKS yang disebabkan oleh keupayaan platform digital bergantung kepada keupayaan dinamik (Kroh et al. 2018; Ravichandran 2018). Pelaksanaan keupayaan platform digital akan menjadi lebih berkesan dengan adanya kedwicekatan kontekstual sebagai keupayaan dinamik yang dapat meningkatkan prestasi PKS (Cenamor et al. 2019). Selain itu, budaya inovasi yang diterapkan dalam firma akan memberi nilai tambah yang lebih baik kepada prestasi firma (Hanifah et al. 2017; O'cass & Ngo 2007; Sharifirad & Ataei 2012). Budaya inovasi yang melibatkan penerimaan idea dan aplikasi pendekatan baharu di dalam firma (Hurley & Hult 1998; Lee et al. 2016) dapat menjamin prestasi dengan sokongan kedwicekatan kontekstual (Lin & Mcdonough III 2011; Lin et al. 2013). Oleh itu, hasil kajian ini berupaya menyumbangkan kepada perkembangan teori dalam satu kerangka kajian yang lebih menyeluruh dengan menunjukkan bahawa keupayaan platform digital dan budaya inovasi memerlukan kedwicekatan kontekstual sebagai keupayaan dinamik yang dapat mempengaruhi prestasi PKS secara langsung.

Kedua, kajian ini akan menyokong konsep kedwicekatan kontekstual yang dicadangkan sebagai konsep yang lebih sesuai dalam konteks PKS berbanding firma yang lebih besar yang sesuai dengan kedwicekatan struktural (Gibson & Birkinshaw 2004). Ini kerana firma PKS sering berhadapan dengan isu kekurangan sumber dan keupayaan berbanding firma-firma besar yang mempunyai sumber dan struktur organisasi yang lebih tersusun, maka lebih sesuai melaksanakan kedwicekatan struktur atau temporal (Gibson & Birkinshaw 2004; Tushman & O'reilly III 1996). Hasil kajian ini akan memberikan bukti empirikal yang menunjukkan bahawa kedwicekatan kontekstual sebagai keupayaan dinamik berupaya mencapai prestasi yang lebih baik kepada firma. Memandangkan pentingnya kedwicekatan kontekstual sebagai faktor yang dapat meningkatkan prestasi firma, maka kajian ini akan memberi sumbangan yang lebih signifikan dengan menekankan peranan kedwicekatan kontekstual sebagai pengantaraan yang sesuai dikaji dalam konteks PKS.





Ketiga, kajian ini akan meninjau faktor kapasiti penyerapan sebagai faktor penyederhanaan kerana terdapat cabaran ketidakseimbangan yang wujud semasa pelaksanaan eksplorasi dan eksploitasi secara serentak (Rothaermel & Alexandre 2009). Secara umumnya, kapasiti penyerapan yang juga merupakan keupayaan dinamik, dapat meningkatkan pengetahuan melalui pembelajaran secara berterusan (Jansen et al. 2005; Rothaermel & Alexandre 2009). Menurut Bresman (2010), pembelajaran yang diperoleh daripada pihak luar dan dalaman mampu meningkatkan prestasi firma. Dalam konteks kajian ini, kapasiti penyerapan dicadangkan sebagai pemboleh ubah penyederhanaan untuk menjelaskan hubungan kedwicekatan kontekstual dan prestasi firma (Solís-Molina et al. 2018). Ini membawa perspektif yang berbeza daripada kajian lain yang melihat hubungan langsung antara kapasiti penyerapan dan kedwicekatan kontekstual (Jansen et al. 2005; Limaj & Bernroider 2019). Oleh itu, hasil kajian ini akan menyumbang kepada literatur sedia ada dengan melihat peranan kapasiti penyerapan sebagai penyederhanaan dalam konteks hubungan tidak langsung antara keupayaan platform digital dan budaya inovasi terhadap prestasi PKS menerusi kedwicekatan kontekstual sebagai pengantaraan dan ini akan meningkatkan kefahaman tentang peranan kapasiti penyerapan dalam mengatasi cabaran melaksanakan eksplorasi dan eksploitasi secara serentak.

Keempat, teori utama yang digunakan dalam kajian ini adalah Teori Berasaskan Sumber (RBT) (Wernerfelt 1984), Teori Keupayaan Dinamik (DC) (Teece et al. 1997) dan Teori Pembelajaran Organisasi (OL) (Levitt & March 1988) yang sering digunakan dalam bidang pengurusan strategik. RBT merupakan teori yang akan memperjelas mengenai kepentingan sumber dalaman dalam meningkatkan kecekapan organisasi untuk mencapai kelebihan daya saing (Alvarez & Busenitz 2001; Barney 1991). Manakala, DC adalah teori yang menerangkan penciptaan kelebihan daya saing menerusi integrasi, dan penyusunan semula sumber dalaman dan luaran untuk menghadapi perubahan persekitaran yang pantas (Teece et al. 1997; Webb & Schlemmer 2008). OL merupakan teori yang akan melengkapi proses pembangunan keupayaan dinamik melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik supaya firma belajar tentang sesuatu (Anand et al. 2009; Fiol & Lyles 1985; Hung, Yang, et al. 2010; Zollo & Winter 2002). Kajian ini mengembangkan konsep keupayaan dinamik dan disokong melalui pembelajaran organisasi dengan mengkaji keupayaan



platform digital, budaya inovasi, kedwicekatan kontekstual dan kapasiti penyerapan ke arah pencapaian prestasi yang tinggi.

Kelima, kajian lepas lebih tertumpu kepada pelaksanaan budaya inovasi oleh firma-firma bersaiz besar dan di negara maju seperti di Kanada (Dobni 2008) dan Australia (Terziovski 2010). Manakala, kajian ini memberi tumpuan kepada negara sedang membangun, iaitu Malaysia yang sedang rancak menggunakan platform digital (SME Corp. Malaysia 2018) dan mempromosikan budaya inovasi di dalam firma (Hanifah et al. 2019a; Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi (MEDAC) 2019). Selain itu, kajian lepas turut memberi tumpuan kepada PKS dalam industri pembuatan berbanding industri yang lain (Cenamor et al. 2019; Liu et al. 2013; Terziovski 2010). Ini menyebabkan perlunya kajian yang melibatkan PKS dalam pelbagai sektor pembuatan dan perkhidmatan. Hasil kajian ini akan memberi sumbangan dalam bidang keusahawanan dengan mengambil kira keseluruhan industri yang akan memberi gambaran yang menyeluruh mengenai konsep keupayaan dinamik dalam PKS.

Keenam daripada perspektif pengurusan pula, kajian ini memberi panduan yang berguna kepada pengurusan PKS untuk memberi tumpuan kepada pembangunan keupayaan platform digital dan budaya inovasi sewaktu berhadapan dengan persekitaran dinamik pada masa kini. Ini adalah penting untuk memastikan firma berupaya meningkatkan prestasi untuk kelestarian perniagaan. Di samping itu juga, penekanan kedwicekatan kontekstual dan kapasiti penyerapan dalam kajian ini akan membuktikan kepentingan sumber pengetahuan dan keupayaan pembelajaran untuk merubah prestasi PKS. Lebih jelas lagi, kedwicekatan kontekstual akan membenarkan firma menggunakan pengetahuan sedia ada dan baharu secara serentak, manakala kapasiti penyerapan membantu meningkatkan pengetahuan baharu dan sedia ada melalui keupayaan pembelajaran organisasi secara berterusan. Hasil kajian ini akan menghasilkan cadangan dan penambahbaikan kepada agensi-agensi keusahawanan dalam merangka program untuk membantu PKS membina keupayaan berkaitan penggunaan platform digital dan penerapan budaya inovasi dalam perniagaan.

## 1.7 DEFINISI OPERASI KAJIAN

Berikut merupakan definisi operasi kajian dan komponen-komponen yang diukur bagi mencapai objektif-objektif kajian yang telah dikemukakan:

### 1.7.1 Keupayaan Platform Digital

Keupayaan platform digital didefinisikan sebagai kemampuan firma menggunakan platform digital secara integrasi dan konfigurasi yang melibatkan pelanggan, urusan niaga, perkhidmatan dan hubungan pihak berkepentingan menerusi ekosistem digital (Cenamor et al. 2019; Rai & Tang 2010; Van Alstyne et al. 2016).

*Integrasi:* Keupayaan firma untuk mengintegrasikan data, menggunakan teknologi komunikasi, melaksanakan urusan niaga dan bekerjasama dengan pihak lain (Barua et al. 2004; Broadbent et al. 1999; Rai & Tang 2010; Turnbull 1991).

*Konfigurasi:* Keupayaan firma untuk memperluas dan menggabungkan sumber teknologi maklumat dengan pihak lain (Byrd & Turner 2000; Ciborra 1996; Duncan 1995; Rai & Tang 2010; Schilling 2000; Stremersch et al. 2003).

### 1.7.2 Budaya Inovasi

Budaya inovasi ditakrifkan sebagai penerapan strategi baharu yang dapat mendorong pekerja menjadi lebih kreatif, berani mengambil risiko, berupaya mengembangkan idea dan mewujudkan peluang baharu untuk meningkatkan kualiti dan produktiviti firma (Aksoy 2017; Terziovski 2010; Wallach 1983).

### 1.7.3 Kedwicekatan Kontekstual

Kedwicekatan kontekstual didefinisikan sebagai keupayaan firma untuk melaksanakan kompetensi eksplorasi dan kompetensi eksploitasi secara serentak dalam menjaga nilai-nilai yang diperlukan untuk mencapai prestasi yang baik dalam jangka masa panjang (Atuahene-Gima 2005; Cenamor et al. 2019; Wang & Rafiq 2014).



*Kompetensi eksplorasi:* Keupayaan firma mempelajari pengetahuan baharu, mencari keupayaan baharu dan mengkaji peluang-peluang baharu untuk mengembangkan aktiviti perniagaan (Benner & Tushman 2003; Cenamor et al. 2019; Lubatkin et al. 2006; O'reilly III & Tushman 2007).

*Kompetensi eksploitasi:* Keupayaan firma menggunakan pengetahuan dalaman sedia ada, melaksanakan keupayaan yang ada dan membuat keputusan yang tetap untuk memaksimumkan keuntungan dari aktiviti perniagaan (Benner & Tushman 2003; Cenamor et al. 2019; Lubatkin et al. 2006; O'reilly III & Tushman 2007).

#### 1.7.4 Kapasiti Penyerapan

Kapasiti penyerapan ditakrifkan sebagai keupayaan firma membangunkan satu set rutin organisasi dan proses strategik untuk melaksanakan proses pemerolehan, asimilasi, transformasi dan eksploitasi pengetahuan baharu secara berkesan yang dapat mewujudkan nilai yang baik kepada firma (Ho et al. 2020; Jansen et al. 2005; Zahra & George 2002).

#### 1.7.5 Prestasi PKS

Prestasi PKS didefinisikan sebagai keupayaan firma untuk mencapai objektif yang ditetapkan dengan menggunakan gabungan pengukuran prestasi kewangan dan bukan kewangan secara subjektif (Blazevic & Lievens 2004; Chen, Tsou, et al. 2009; Laitinen 2002; Tsou & Hsu 2015).

*Prestasi kewangan:* Merujuk kepada sejauh mana firma berupaya menggunakan aset dari sumber utama perniagaan untuk menjana pendapatan (Chen, Tsou, et al. 2009; Tsou & Hsu 2015).

*Prestasi bukan kewangan:* Merujuk kepada objektif jangka masa panjang yang menekankan pentingnya meningkatkan kesetiaan pelanggan, berupaya menarik pelanggan baharu dan mampu meningkatkan imej serta reputasi firma (Blazevic & Lievens 2004; Tsou & Hsu 2015).

## 1.8 SKOP KAJIAN

Kajian yang dijalankan oleh Banci Ekonomi (2016) dan SME Corp. Malaysia (2021b) mendapati Selangor sebagai negeri yang mempunyai taburan PKS paling ramai di Malaysia (rujuk Jadual 1.1). Secara spesifiknya, Selangor mencatatkan jumlah PKS sebanyak 179,271 (19.8 peratus), diikuti WP Kuala Lumpur 133,703 (14.7 peratus) dan Johor 98,190 (10.85 peratus). Memandangkan Selangor mencatatkan jumlah PKS paling tinggi di Malaysia, maka skop kajian ini akan tertumpu di Selangor kerana ia cukup mewakili taburan dan kepelbagaian PKS di Malaysia. Tambahan pula, statistik yang disediakan oleh Jabatan Perangkaan Malaysia (2019) menunjukkan bahawa negeri Selangor mencatatkan peratusan tertinggi penggunaan komputer sebanyak 94.9 peratus dan Internet sebanyak 92.1 peratus berbanding negeri-negeri lain di Malaysia.

Jadual 1.1 Taburan PKS mengikut negeri di Malaysia

Negeri	Jumlah PKS	Peratusan (%)
<b>Selangor</b>	<b>179,271</b>	<b>19.8</b>
WP Kuala Lumpur	133,703	14.7
Johor	98,190	10.8
Perak	75,140	8.3
Pulau Pinang	66,921	7.4
Sarawak	61,036	6.7
Sabah	55,702	6.2
Kedah	48,894	5.4
Kelantan	46,618	5.1
Pahang	37,573	4
Negeri Sembilan	32,721	3.6
Melaka	31,361	3.5
Terengganu	29,324	3.2
Perlis	6,808	0.8
WP Labuan	2,567	0.3
WP Putrajaya	1,236	0.1
<b>Jumlah PKS</b>	<b>907,065</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Banci Ekonomi (2016) dan SME Corp. Malaysia (2021b)

Seterusnya, skop kajian ini juga melibatkan kepelbagaian industri di Selangor berbanding kajian lepas yang banyak mengambil sampel daripada industri pembuatan sahaja seperti kajian Cenamor et al. (2019) dan Wang dan Rafiq (2014). Ini menyebabkan rumusan kajian tidak dapat digeneralisasikan kepada keseluruhan industri yang ada di negara tersebut. Merujuk kepada sumbangan PKS kepada KDNK mengikut aktiviti ekonomi utama bagi tahun 2019, yang paling tinggi adalah sektor perkhidmatan (24.6 peratus), manakala yang paling rendah adalah sektor

perlombongan dan pengkuarian (0.2 peratus) (SME Corp. Malaysia 2021b). Maka untuk mendapatkan rumusan kajian yang lebih kukuh, kajian ini melibatkan kepelbagaian industri PKS yang ada di Malaysia, terutamanya di Selangor. Malah, kepelbagaian PKS di negeri Selangor bersesuaian untuk mencapai objektif kajian ini bagi memperjelaskan faktor-faktor yang boleh mempengaruhi prestasi PKS ketika berhadapan dengan persekitaran perniagaan dinamik. Oleh itu, pemilihan PKS di Selangor yang melibatkan kepelbagaian industri sudah memadai untuk dilaksanakan memandangkan negara juga sedang dilanda pandemik COVID-19 pada ketika ini.

## 1.9 RUMUSAN

Bab ini memperkenalkan isu yang berkaitan dengan topik yang sedang dikaji dan menjelaskan idea asas kajian. Secara spesifiknya, bab ini menerangkan secara ringkas situasi yang menggesa satu kajian dijalankan mengenai hubungan antara keupayaan platform digital, budaya inovasi dan prestasi PKS: kedwicekatan kontekstual sebagai pengantaraan dan kapasiti penyerapan sebagai penyederhanaan. Seterusnya, bab ini mengutarakan soalan-soalan yang perlu ditangani dalam kajian ini, objektif kajian yang perlu dicapai, kepentingan kajian, definisi operasi kajian dan skop kajian. Pada bab yang berikutnya, perbincangan tentang kajian-kajian kepustakaan dan penjelasan terperinci mengenai teori yang menjadi asas kepada hipotesis kajian dan akhirnya membawa kepada pembentukan kerangka konseptual akan dilakukan.