

**EXPLORING AND IDENTIFYING LEADERSHIP STYLE, EMPLOYEES  
ATTITUDE AND BEHAVIOR IN SMEs IN SABAH**

**(FRG0009-SS-1/2006)**

**SAINS SOSIAL GUNAAN**

**ARSLIAH BAHRON**

**JENNIFER CHAN KIM LIAN**

**FUMITAKA FURUOKA**

**KALSOM AB. WAHAB**

**ROSLINAH MAHMUD**

**SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS**

**UNIVERSITI MALAYSIA SABAH**

**A RESEARCH FUNDED BY THE FUNDAMENTAL RESEARCH GRANT  
SCHEME (FRGS)**

**MINISTRY OF HIGHER EDUCATION, MALAYSIA**

**2010**



**UMS**  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

## ABSTRACT

The study aims to collect data on leadership style and entrepreneurial behavior among managers of SMEs in Sabah and the job satisfaction and organizational commitment among employees in the respective firms. At the first phase, a total of 500 questionnaires were distributed to the managers and only 52 were returned. At the second phase, each of the firms that responded in the first phase were sent 10 questionnaires each to be distributed to their employees. A total of 108 questionnaires returned by the employees. The research found that the managers scored high on the transformational leadership style in which all the dimensions have a mean score of more than 4.00 (idealized influence 5.94, inspirational motivation 4.82, intellectual stimulation 5.93, and individualized consideration 5.27). While on the transactional leadership style the mean scores of the dimensions are between 2.53 to 5.93. This is quite consistent with past research in which leaders in SMEs are expected to have high score on the transformational leadership dimensions. On the entrepreneurial behavior, the managers score relatively high on the mean score (all above 4.0) with extra effort having the highest (6.06) and risk taking the lowest (4.36). On the employees side, they score relatively high on the three dimensions of organizational commitment (majority of them above 3.0 out of 7.0). The level of satisfaction among them is also high with more than 94% score above 3.0 (out of 7.0). The discussion also cover the differences that exist between groups of managers and employees based on different demographic factors on the four variables measured.

## ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengutip data tentang gaya kepemimpinan dan kelakuan keusahawanan di kalangan pengurus IKS di Sabah dan juga kepuasan kerja dan komitmen organisasi para pekerja dalam firma berkenaan. Pada fasa pertama, sejumlah 500 soal-selidik telah diedarkan kepada para pengurus dan hanya 52 yang dikembalikan. Pada fasa kedua, setiap firma yang memberi maklumbalas pada fasa pertama telah dihantar sebanyak 10 soal-selidik setiap satu untuk diedarkan kepada pekerja mereka. Sejumlah 108 soal-selidik telah dikembalikan oleh pekerja berkenaan. Kajian mendapati bahawa para pengurus mempunyai skor yang tinggi dalam gaya kepemimpinan transformasi di mana kesemua dimensinya mempunyai skor min melebihi 4.00 (*idealized influence* 5.94, *inspirational motivation* 4.82, *intellectual stimulation* 5.93, and *individualized consideration* 5.27). Sementara dalam gaya kepemimpinan transaksi, skor min bagi dimensinya adalah di antara 2.53 hingga 5.93. Dapatan ini adalah konsisten dengan kajian lepas di mana para pemimpin dalam IKS dijangka mempunyai skor yang tinggi dalam dimensi kepemimpinan transformasi. Dalam kelakuan keusahawanan, para pengurus mempunyai skor min yang relatifnya tinggi (kesemua melebihi 4.0) dengan *extra effort* mempunyai skor tertinggi (6.06) dan *risk taking* terendah (4.36). Di kalangan para pekerja pula, mereka mempunyai skor yang secara relatifnya tinggi dalam kesemua tiga dimensi komitmen organisasi (majoriti daripada mereka mempunyai skor di antara 3.0 hingga 7.0). Tahap kepuasan kerja juga adalah tinggi di mana lebih daripada 94 peratus daripada mereka mempunyai skor melebihi 3.0 (daripada 7.0). Perbincangan juga merangkumi perbezaan yang wujud di kalangan kumpulan pengurus dan pekerja berdasarkan faktor demografi yang berbeza untuk keempat-empat pembolehubah yang diukur.