

# KEPIMPINAN KEUSAHAWANAN PENGETUA: KAJIAN KES KOPERASI CEMERLANG SEKOLAH NEGERI SELANGOR

Salwati Su@Hassan<sup>1</sup>  
Mohd Rafi Yaacob<sup>2</sup>  
Norhisham Mohd Kasim<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Fakulti Keusahawanan dan Perniagaan, Universiti Malaysia Kelantan (UMK), Malaysia,  
(E-mail: [salwati.hassan@iab.edu.my](mailto:salwati.hassan@iab.edu.my))

<sup>2</sup>Fakulti Keusahawanan dan Perniagaan, Universiti Malaysia Kelantan (UMK), Malaysia,  
(Email: [rafi@umk.edu.my](mailto:rafi@umk.edu.my))

<sup>3</sup>Institut Pendidikan Guru Kampus Sultan Mizan, Malaysia, (Email: [drnorhisham@ipgmksm.edu.my](mailto:drnorhisham@ipgmksm.edu.my))

---

**Abstrak:** *Kepimpinan keusahawanan adalah kepemimpinan baru yang merupakan gabungan antara ciri kepemimpinan dan keusahawanan. Pemimpin abad ke-21, memerlukan tindak balas yang cepat terhadap perubahan persekitaran luaran, kecekapan reaksi terhadap keperluan organisasi dan masyarakat serta kemampuan untuk mencapai matlamat melalui pengetahuan dan pengurusan. Namun, isu pemimpin koperasi sekolah kurang kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan masalah dan merebut peluang bagi meningkatkan prestasi organisasi. Oleh sebab itu, kajian ini dilaksanakan bertujuan untuk meneroka ciri-ciri keusahawanan pengetua dan proses kepemimpinan keusahawanan pengetua dalam pengurusan koperasi sekolah. Kajian ini berbentuk kajian kes, dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui temu bual secara mendalam. Data dianalisis menggunakan perisian ATLAS.ti. Seramai sepuluh orang pengetua yang berkhidmat sebagai pengerusi di koperasi cemerlang sekolah di Selangor telah dipilih sebagai peserta kajian melalui kaedah persampelan bertujuan. Manakala data temu bual daripada lima belas orang guru koperasi dan data dokumen bergambar, juga diperolehi sebagai data sokongan. Dapatan kajian menunjukkan bahawa sepuluh orang peserta kajian mempunyai ciri-ciri kepemimpinan keusahawanan iaitu inovatif, proaktif, mengambil risiko, mengatasi cabaran, komitmen, jaringan, kesedaran dan efikasi sendiri serta motivasi dan ketahanan diri. Peserta kajian juga kompeten dari segi idea dan peluang, mengambil tindakan dan sumber bagi memenuhi keperluan organisasi, masyarakat dan pendidikan. Kajian ini membantu menjelaskan peranan pemimpin bagaimana kepemimpinan keusahawanan dapat membantu kearah mencapai kecemerlangan organisasi pendidikan khususnya koperasi sekolah. Kajian ini menghasilkan model kepemimpinan keusahawanan sebagai model yang boleh dijadikan panduan oleh pemimpin pendidikan khususnya organisasi koperasi sekolah dalam membangunkan kompetensi diri, pasukan dan organisasi terutama sekali dalam berhadapan dengan cabaran dalam persekitaran.*

**Kata kunci:** *Kepimpinan Keusahawanan, Pengetua, Koperasi Sekolah*

**Abstract:** *Entrepreneurial leadership is a new form of leadership that is a combination of leadership and entrepreneurial characteristics. Leaders of the 21st century need a quick response to changes in the external environment, efficiency of reaction to the needs of the organization and society, as well as the ability to achieve goals through knowledge and management. However, school cooperative leaders are less creative and innovative in solving problems and grabbing opportunities to improve organizational performance. Therefore, this research aims at exploring the principal's entrepreneurial characteristics and the principal's entrepreneurial leadership process in the management of school cooperatives. This study is a case study, using a qualitative approach. Data collection is done through in-depth interviews. The data were analyzed using ATLAS.ti software. A total of ten principals who serve as chairmen in excellent school cooperatives in Selangor were selected as participants through purposive sampling. Meanwhile, data from the interviews of fifteen cooperative teachers and photo-document data were also obtained as supporting data. The research discovered that the participants have the characteristics of entrepreneurial leadership, which are innovative, proactive, risk-taking, overcoming challenges, commitment, networking, self-awareness, and self-efficacy, as well as self-motivation and resilience. This research also found that the participants are also competent in terms of ideas and opportunities, taking action, and using resources to meet the needs of the organization, society and education. This research helps explain the role of leaders and how entrepreneurial leadership can help achieve excellence in educational organizations, especially school cooperatives. This research produced an entrepreneurial leadership model that can be used as a guide by educational leaders, especially school cooperative organizations, in developing personal, team, and organizational competencies, especially in dealing with challenges in the environment.*

**Keywords:** *Entrepreneurial Leadership, Principals, School Cooperatives*

---

## **1. Pengenalan**

Kepimpinan keusahawanan adalah kepimpinan dengan tingkah laku keusahawanan yang merangkumi proaktif dalam mengoptimalkan risiko, kreativiti dan inovasi dalam mencari peluang. Selanjutnya, kepemimpinan keusahawanan berkaitan dengan konsep mengurus perubahan dalam beberapa organisasi dinamik yang bermaksud membawa hasil yang lebih baik untuk organisasi. Selanjutnya, kepimpinan keusahawanan adalah proses mengembangkan visi dan misi usahawan yang akan memberi inspirasi kepada organisasi untuk mewujudkan objektif yang perlu dicapai (Kongjinda, 2020). Kepimpinan keusahawanan juga mempunyai lapan komponen utama yang proaktif, inovasi, kreatif, pengambilan risiko, strategi, motivasi, kecekapan peribadi dan komunikatif (Kamp, 2018; Naser et al., 2020; Utoyo, 2020; Jung et al., 2020; Samimi et al., 2019; Lee, 2020; Mekhum, 2020; Kingsley et al., 2020).

## **2. Kepimpinan Keusahawanan**

Secara umumnya, kepimpinan keusahawanan mengklasifikasikan pemimpin untuk mencapai matlamat yang sama dengan menggunakan tingkah laku dan kreativiti keusahawanan yang proaktif (Imran & Aldaas, 2020). Selain itu, kepemimpinan keusahawanan juga merangkumi

aspek untuk mengoptimalkan risiko, berinovasi dalam memanfaatkan peluang yang ada, mengambil pengurusan dan tanggungjawab peribadi dalam perubahan persekitaran yang dinamis untuk kepentingan organisasi. Konsep kepimpinan keusahawanan dalam konteks perniagaan adalah mengenai pemimpin yang dapat menjana keuntungan. Dalam organisasi bukan perniagaan atau sekolah, kepimpinan keusahawanan melihat prestasi sekolah (Helvaci & Özkaya, 2020). Kepimpinan keusahawanan dalam konteks perniagaan memfokuskan pada keuntungan tetapi kepimpinan keusahawanan dalam konteks organisasi menumpukan pada prestasi. Keuntungan adalah keuntungan kewangan yang direalisasikan apabila jumlah pendapatan yang diperoleh dari aktiviti perniagaan melebihi perbelanjaan dan prestasi adalah output atau hasil organisasi yang diukur terhadap output, tujuan dan objektif yang dimaksudkan (Bagheri & Harrison, 2020).

Terdapat pelbagai jenis definisi untuk dimensi kepimpinan keusahawanan. Banyak penyelidik telah melihat persamaan antara kepimpinan dan keusahawanan yang ditakrifkan keusahawanan sebagai jenis kepimpinan dalam konteks yang mencabar dan kompleks (Harrison et al., 2018). Sebilangan penyelidik telah mempertimbangkan perbezaan dimensi dan mengetengahkan kecekapan yang membolehkan pemimpin berperilaku sebagai usahawan untuk bertindak sebagai pemimpin. Mengintegrasikan pendekatan kepimpinan dan keusahawanan, Akbari et al. (2020) mendefinisikan kepimpinan keusahawanan sebagai memiliki dan menyampaikan visi untuk melibatkan pasukan untuk membangun, mengenal pasti dan memanfaatkan peluang untuk memperoleh kelebihan daya saing. Mempraktikkan kecekapan keusahawanan membolehkan pemimpin mempunyai satu tujuan bersama, menangani cabaran dan krisis pengatur organisasi semasa dan akhirnya meningkatkan keberkesanan pemimpin (Soomro et al, 2019).

Konsep kepimpinan keusahawanan adalah untuk mewujudkan peningkatan pengurusan kualiti yang lebih baik. Organisasi harus mempunyai misi dan visi dalam organisasi, khususnya dalam bentuk pemimpin keusahawanan untuk meningkatkan prestasi, kapasiti, kemampuan dan perkhidmatan jangka panjang (Utoyo, 2020). Secara umumnya, kepimpinan keusahawanan adalah bahawa pemimpin diklasifikasikan untuk mencapai matlamat yang sama dengan menggunakan tingkah laku keusahawanan yang proaktif dan kreatif (Megheirkouni et al., 2020). Selain itu, kepimpinan keusahawanan juga merangkumi aspek untuk mengoptimalkan risiko, inovasi dalam memanfaatkan peluang, mengambil tanggungjawab peribadi dan mengurus perubahan dalam persekitaran dinamik untuk kepentingan organisasi (Kuratko & Neubert, 2018).

Sifat kepimpinan keusahawanan adalah proses visi, perubahan dan penciptaan yang dinamik. Ia memerlukan penerapan tenaga dan semangat untuk penciptaan dan pelaksanaan idea baru dan penyelesaian kreatif. Bahan penting merangkumi kesediaan untuk mengambil risiko masa, ekuiti, atau kejayaan yang dikira. Keupayaan untuk membentuk pasukan usaha yang berkesan, kemahiran kreatif untuk mengumpulkan sumber daya yang diperlukan, kemahiran asas membina dan rancangan prestasi yang kukuh (Kongjinda, 2020).

Konsep kepimpinan keusahawanan juga untuk membantu pemimpin menangani cabaran yang berkaitan dengan penciptaan perniagaan baru, kejayaan dan pertumbuhan serta menangani persekitaran yang kompetitif (Latif et al., 2020). Menurut Kasim dan Zakaria (2019), konsep

kepemimpinan keusahawanan terdiri daripada empat komponen kreativiti, proaktif, inovatif dan mengambil risiko. Dimensi yang terkandung dalam konsep kepemimpinan keusahawanan juga merupakan proses dalam membentuk sifat keusahawanan untuk memiliki visi dan inspirasi yang tinggi. Dalam usaha mereka untuk menentukan kepemimpinan keusahawanan, penyelidik menerapkan empat pendekatan utama. Pertama, pendekatan ini memfokuskan pada inovatif yang membezakan pemimpin keusahawanan dengan pemimpin lain. Kedua, mengkaji faktor kreativiti yang mendorong pemimpin organisasi melaksanakan kepemimpinan dan strategi keusahawanan dalam melaksanakan tugas dan peranan mereka. Ketiga, meneroka proaktif pemimpin keusahawanan mempengaruhi sekumpulan orang untuk mencapai visi mereka. Keempat, menggambarkan risiko mengambil kemahiran itu untuk mencapai visi dan matlamat misi kementerian. Keempat dimensi adalah komponen yang sangat penting bagi seorang pemimpin untuk lebih proaktif dalam mengembangkan strategi untuk pengurusan organisasi (Harrison et al., 2019).

Kepimpinan keusahawanan ini telah mengenal pasti pengaruh dalam membentuk prestasi organisasi (Sarabi et al., 2020). Perbezaan antara kepemimpinan dan kepemimpinan keusahawanan adalah dalam konteks pengaruh sosial dan transformasi inovasi (Harrison et al., 2019). Kepimpinan adalah pemimpin yang mempunyai pengaruh sosial terhadap pekerja dalam organisasi sementara kepemimpinan keusahawanan adalah pemimpin yang menggunakan ciri atau tingkah laku dari perspektif usahawan dalam mencari peluang untuk melakukan transformasi inovatif (Sawaeen & Ali, 2020).

Cansoy dan Parlay (2018) melaporkan bahawa berdasarkan prestasi di sekolah, seorang pemimpin sekolah yang berkesan dapat mengubah kualiti organisasi mereka dari keadaan semasa menjadi keadaan yang lebih dinamis dan mempunyai tujuan yang lebih jelas. Ini dapat dilakukan dengan mewujudkan visi dan misi untuk organisasi, menanamkan semangat tanggungjawab untuk melaksanakan perubahan dalam personel dan budaya. Pada masa yang sama, gunakan strategi baru untuk organisasi mereka agar tenaga dapat digerakkan dan semua sumber dapat digunakan. Oleh itu, pemimpin sekolah harus memainkan peranan utama dalam mencapai tahap prestasi sekolah yang cemerlang untuk melaksanakan Pembangunan Pendidikan Nasional (Orr, 2020). Masih ada masalah yang berkaitan dengan catatan mengenai inisiatif yang telah diambil untuk meningkatkan prestasi dan membuat peningkatan di sekolah. Semua isu ini adalah gabungan yang membina kepemimpinan keusahawanan dalam pemboleh ubah bebas, pengambilan risiko (Jung et al, 2020), kreatif (Naser et al., 2020), proaktif (Kamp, 2018) inovatif (Utoyo, 2020), peribadi ( Mekhum, 2020), komunikasi (Kingsley et al., 2020), strategi (Samimi et al., 2019) dan motivasi (Lee, 2020).

Kongjinda et al. (2020) dalam kajian mereka mengenai kepemimpinan keusahawanan pengetua sekolah swasta di Thailand: Jalan menuju keberkesanan sekolah melalui budaya sekolah dan tingkah laku warga organisasi, menyebutkan bahawa hasil kajian ini menunjukkan bahawa untuk meningkatkan keberkesanan sekolah sekolah swasta di Thailand, pengetua sekolah perlu menerapkan kepemimpinan keusahawanan dengan mewujudkan budaya sekolah yang positif dan tingkah laku warga organisasi guru. Kongjinda et al. (2020) disebutkan terdapat empat dimensi keberkesanan sekolah yang perlu dipertimbangkan. Pandangan kawalan keberkesanan sekolah swasta menunjukkan skor min tertinggi, diikuti dengan pandangan kreatif, pandangan kolaboratif dan pandangan kompetitif. Ini menunjukkan bahawa pengetua harus fokus pada

peningkatan dimensi kompetitif sekolah swasta, misalnya, pencapaian pelajar, dan kelebihan daya saing sekolah. Dari segi pemuatan faktor, pandangan kreatif memberikan muatan terbaik untuk keberkesanan sekolah dan yang menekankan pentingnya inovasi sekolah hari ini. Sekolah swasta perlu mengenal pasti diri, membezakan diri, dapat menyesuaikan diri dengan cepat dengan dunia yang mengganggu. Pengetua sekolah swasta perlu mengubah kurikulum mereka agar sesuai dengan konteks sekolah dan pilihan pihak berkepentingan, untuk menerapkan teknologi baru untuk pedagogi yang dipertingkatkan dan pengurusan sekolah yang berkesan, dan untuk menerapkan kepimpinan keusahawanan dan ciri kritis mereka kerana telah terbukti berkaitan dengan inovasi sekolah.

### **3. Permasalahan Kajian**

Masalah pertama bagi sektor koperasi sekolah adalah kekurangan kemampuan kepimpinan di dalam pengurusan. Mohamad Ali dan Ahmad Marzuki (2018), mengulas mengenai isu dan cabaran dalam koperasi sekolah di Malaysia mendapati kebanyakan pihak pentadbiran sekolah tidak jelas tentang perjalanan koperasi dan manfaatnya kepada warga koperasi serta sekolah. Ini kerana pihak pentadbiran khususnya pengetua tidak berpeluang dan berkesempatan untuk menimba ilmu koperasi disebabkan tanggungjawab yang besar dalam mengendalikan sekolah. Maka keputusan yang diambil terhadap koperasi sekolah berasaskan kepada kefahaman sedia ada. Pihak pentadbiran sekolah tidak menyedari bahawa kesilapan membuat keputusan akan menimbulkan kekeliruan dan tekanan kepada ALK dan pihak pengurusan koperasi. Oleh sebab itu, organisasi koperasi sekolah tidak dapat berfungsi dengan cekap kerana kekurangan bakat kepimpinan di dalam pengurusan. Kebanyakan ALK tidak mempunyai pengalaman yang mencukupi bagi menguruskan koperasi sekolah.

Masalah yang kedua yang dihadapi oleh pengetua pada masa kini ialah untuk mengadaptasi pemikiran lateral menjadi pemikiran kreatif dan inovatif yang membabitkan pemikiran, idea dan gagasan baru berdasarkan pelbagai perspektif bagi menyelesaikan masalah (Zaini, 2010). Kekurangan pemimpin yang berfikiran inovasi menjadikan produk atau perkhidmatan yang boleh dikomersialkan terhad, kurang memberi nilai tambah terhadap pembangunan koperasi sekolah, tidak berkembang dan ada antaranya gagal untuk meningkatkan pendapatan tahunan. Hasil kajian Kasim&Zakaria (2019) menunjukkan bahawa sebilangan pemimpin sekolah masih lemah untuk menjadi seorang yang kreatif di sekolah dalam penyelesaian masalah.

Selain itu, kekurangan kefahaman mengenai sesuatu bidang juga menyebabkan pengetua selaku pemimpin koperasi sekolah gagal untuk membudayakan pemikiran inovasi dan kreativiti di kalangan guru – guru dan pelajar – pelajar sentiasa menjadi cabaran bagi mana-mana organisasi dalam membangunkan budaya yang menggalakkan dan menyokong inovasi (Kavitha & Zaidatol Akmaliah, 2016) kerana konsep idea dan pendekatan baru memerlukan perancangan keusahawanan (Byrne, 2008). Pemimpin koperasi sekolah yang terdiri daripada pengetua dan ALK kurang kreatif dan inovatif dalam mempelbagaikan produk serta kurang tenaga mahir dalam pengurusan koperasi tersebut, modal yang terhad, kurang rangkaian pemasaran seperti promosi dan publisiti mengenai produk keluaran koperasi sekolah. Kekangan paling ketara ialah kurang sokongan pihak kepimpinan pengurusan sekolah,

prasarana yang kurang selesa dan halangan tugas hakiki. Pihak kepimpinan pengurusan perlu sedar suatu mekanisme harus diwujudkan supaya konflik antara tugas hakiki guru dan tugas pengurusan koperasi dapat diatasi (Hamsidah, Aini, Khairul & Syahbudin, 2018). Kepimpinan pengetua sekolah sebagai faktor penting dalam menentukan hala tuju serta kejayaan atau kegagalan sesebuah koperasi sekolah.

Justeru itu, kajian ini dibuat bagi meneroka proses kepimpinan keusahawanan pengetua dalam kalangan koperasi cemerlang sekolah dengan menggunakan pendekatan kualitatif secara kajian kes. Pendekatan kajian kes digunakan bagi memilih sekolah yang menepati kriteria pemilihan koperasi cemerlang yang diiktiraf oleh ANGKASA dan SKM. Beberapa buah sekolah di negeri Selangor yang menepati kriteria tersebut akan dipilih sebagai kajian kes berbilang. Dengan mengkaji koperasi sekolah yang terlibat akan dapat memastikan pengkaji memahami proses kepimpinan keusahawanan pengetua yang lebih mendalam untuk di jadikan model kepimpinan keusahawanan yang berjaya sebagai kayu ukur kepada koperasi sekolah lain untuk menjadi cemerlang.

#### **4. Metodologi Kajian**

Kajian ini menggunakan pendekatan secara induktif iaitu kaedah kajian kualitatif bagi meneroka kepimpinan keusahawanan pengetua dalam pengurusan koperasi sekolah. Kaedah kualitatif merupakan satu kaedah penyelidikan yang bertujuan untuk menggarap atau mendapatkan satu persefahaman mengenai fenomena sosial dari segi makna yang diberikan oleh manusia (Boeije, 2010). Persoalan kajian dikaji menerusi kaedah fleksibel membolehkan hubungan dengan mereka yang terlibat kepada satu tahap yang diperlukan untuk mengetahui tentang apa yang berlaku dalam sesuatu bidang. Mengikut kajian Boeije (2010) dan Merriam dan Tisdell (2015), kaedah kualitatif adalah berupa satu kaedah deskriptif di mana hasil kajian dinyatakan secara naratif. Proses yang terlibat dalam analisis kajian kualitatif termasuklah pengkodan dan penyusunan data ke dalam bentuk yang mudah difahami. Data yang telah disusun kebiasaannya mengikut kategori yang telah ditetapkan dan mampu mempengaruhi aspek teoretikal sedia ada dan dapat dipraktikkan.

Kaedah ini melibatkan penyelidik bertanya soalan kepada 10 orang pengetua yang terpilih dan data yang dikumpul kebiasaannya dalam bentuk audio atau suara berdasarkan sesi maklum balas seperti temu bual bersemuka atau atas talian. Melalui proses ini, penyelidik akan merangka soalan yang berkaitan dengan topik kajian dan mendapatkan maklum balas dari responden melalui proses temu bual. Data yang didapati akan ditapis dan disusun mengikut tema bagi memudahkan pemahaman (Creswell, 2014).

Kajian ini menggunakan kaedah penyelidikan kualitatif kerana sesuai untuk mencapai objektif penyelidikan, iaitu untuk mengenalpasti ciri-ciri kepimpinan pengetua sebenar yang menyumbang kepada kecemerlangan sesebuah koperasi sekolah dan bagaimana proses kepimpinan pengetua menyumbang kepada kelastarian kecemerlangan koperasi. Penyelidikan kuantitatif tidak dapat menjawab objektif kajian kajian ini kerana terdiri daripada pendapat dari perspektif penyelidik serta ujian teori dan soalan berstruktur kepada peserta berbanding dengan

penyelidikan kualitatif yang cenderung untuk meneroka secara terperinci dari perspektif peserta, kemunculan teori, dan pengumpulan data tidak berstruktur untuk memperoleh data yang kaya dan mendalam.

Oleh itu kajian ini menggunakan kaedah kajian kes di mana data dikumpul melalui proses temu bual menggunakan set soalan separa berstruktur. Penyelidik telah memilih untuk menggunakan soalan temubual separa berstruktur kerana ingin memberikan lebih kebebasan kepada responden kajian untuk mengutarakan pandangan dan memberi cadangan berkenaan topik kajian. Soalan jenis ini dilihat lebih santai dan bersifat lebih mudah difahami serta dapat memberi jawapan atau respons yang lebih luas berbanding kaedah kuantitatif. Kaedah ini membolehkan penyelidik mengenal pasti tema tertentu yang biasanya dinyatakan oleh pengetua mengenai aspek kepimpinan mereka apabila menguruskan koperasi dan perihal prestasi koperasi sekolah yang dicapai semasa temu bual, pemerhatian dan kajian dokumen. Unit analisis dalam kajian ini adalah pengetua bagi koperasi cemerlang sekolah negeri Selangor sepertimana yang disenaraikan oleh SKM. Dengan menggunakan teknik persampelan bertujuan atau “purposive sampling” terhadap beberapa koperasi cemerlang sekolah negeri Selangor, pengetua tersebut akan ditemu bual sebagai “single unit of analysis” bagi memperoleh maklumat berkenaan kepimpinan keusahawanan pengetua.

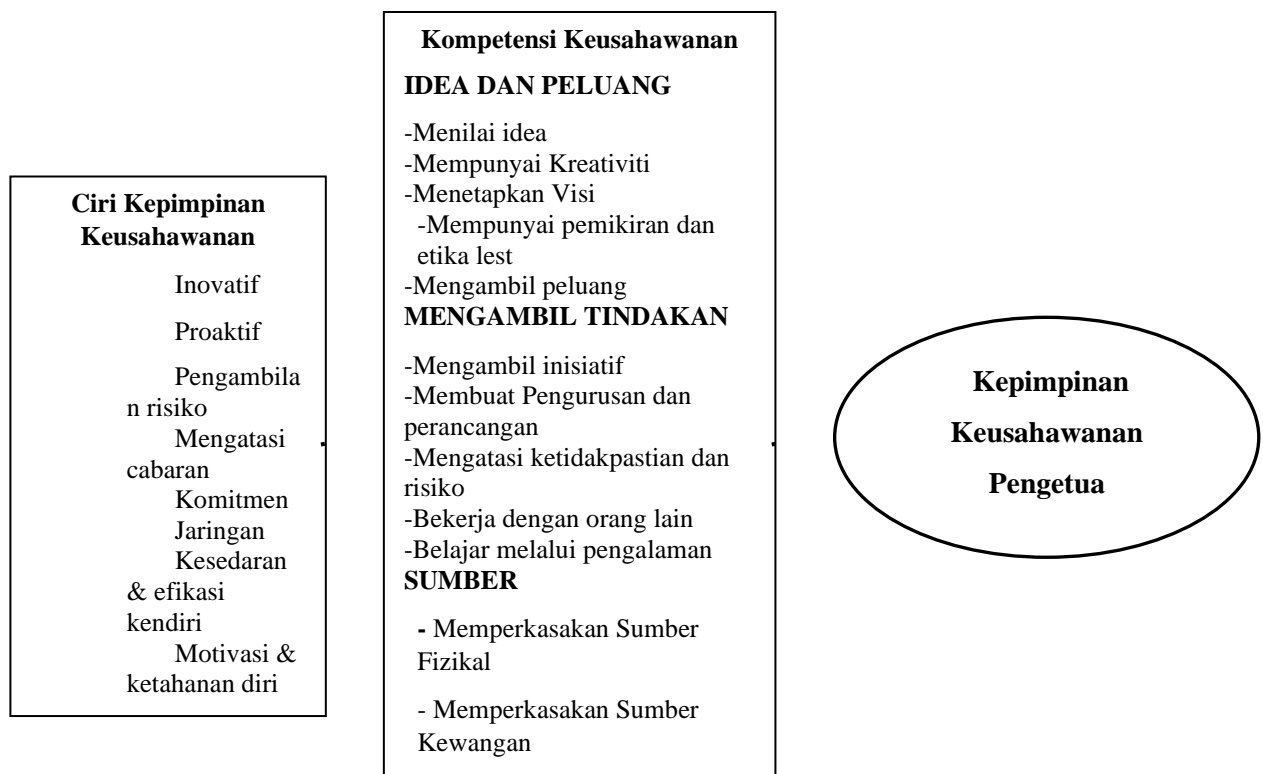
## 5. Dapatan Kajian

Pengkaji mencadangkan satu model proses kepimpinan keusahawanan pengetua yang berjaya dalam menerajui koperasi sekolah Malaysia. Sebagai gambaran jelas hasil dapatan keseluruhan kajian, di mana hasil dapatan menyenaraikan beberapa tema dan sub tema yang ditemui daripada hasil analisa data temubual bersama peserta kajian. Maka, Jadual 1 disediakan sebagai perincian jelas untuk gabungan tema dan sub tema proses kepimpinan keusahawanan pengetua sekolah dalam menerajui koperasi sekolah. Berdasarkan pola dapatan kajian ini, sebuah model kepimpinan keusahawanan pengetua yang efektif bertunjangkan dua pendekatan utama dihasilkan sebagai panduan kepada semua pengetua di Malaysia. Model tersebut dilakarkan dalam Rajah 1 di bawah.

**Jadual 1: Keseluruhan Tema dan Sub Tema dari analisa data temubual**

Tema	Sub Tema	Sub-sub Tema
<b>Ciri Kepimpinan Keusahawanan</b>	Inovatif	
	Proaktif	
	Pengambilan risiko	
	Jaringan	
	Mengatasi cabaran	
	Komitmen	
	Kesedaran dan efikasi sendiri	
	Motivasi dan ketahanan diri	
<b>Kompetensi Keusahawanan</b>	Idea dan peluang	Menilai idea
		Mempunyai Kreativiti

	Menetapkan Visi Mempunyai pemikiran dan etika lestari Mengambil peluang
Mengambil tindakan	Mengambil Inisiatif Pengurusan dan Perancangan Mengatasi ketidakpastian Bekerja dengan orang lain Belajar Melalui Pengalaman
Sumber	Memperkasakan sumber manusia Memperkasakan kewangan dan ekonomi Memperkasakan sumber Fizikal



**Rajah 1: Model Kepimpinan Keusahawanan Pengetua**

## 6. Perbincangan

Ehrenhard dan Hatak (2018) berpendapat agar pemimpin menjadi lebih efektif dalam menghadapi cabaran, mereka perlu memiliki ciri-ciri kepemimpinan yang sama dengan kepemimpinan dalam dunia keusahawanan. Ini kerana sifat kepemimpinan dan keusahawanan yang dimiliki oleh pemimpin itu cenderung membuat mereka lebih mampu menciptakan peluang untuk kebaikan pasukan dan organisasi, bahkan ketika dihadapkan pada situasi yang sukar. Oleh itu, kita dapat melihat kepemimpinan keusahawanan sebagai model yang sesuai untuk diterapkan oleh pemimpin, terutama ketika mereka berdepan dengan cabaran di era VUCA.



Namun, kepemimpinan keusahawanan tidak fokus hanya kepada aktiviti-aktiviti keusahawanan yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Ini seiring dengan pandangan yang diungkapkan oleh Greenberg et al. (2011), yang melihat kepemimpinan keusahawanan sebagai model kepemimpinan, bukan sebagai aktiviti keusahawanan. Selain itu, dalam situasi di mana persekitaran terus berubah dan tidak pasti, peranan seorang pemimpin dalam memimpin perubahan dan mengatur arah organisasinya menjadi semakin penting. Oleh itu, tidak hairan jika ada yang berpendapat bahawa konsep keusahawanan harus diintegrasikan dalam pentadbiran organisasi agar perubahan yang terjadi dapat diatasi dengan efektif.

Beberapa penelitian, seperti yang dilakukan oleh Dimovski et al. (2013), menunjukkan bahwa menerapkan ciri-ciri keusahawanan seperti tekad yang kuat, kemahiran komunikasi, keterbukaan terhadap idea baru, memiliki visi, kepercayaan, dan sikap positif dapat membantu pemimpin mengatasi masalah birokrasi dan ketidakcakapan dalam organisasi mereka. Begitu juga, dapatan yang ditemui dalam kajian oleh Demircioglu dan Chowdury (2020) menemukan korelasi antara aspek keusahawanan dan perilaku kepemimpinan di sektor awam, terutama dalam pelaksanaan tugas, membina hubungan, dan melaksanakan perubahan di organisasi awam.

Sebelumnya, Fernald et al. (2005), melalui tinjauan literatur mereka, mengenal pasti beberapa persamaan antara ciri-ciri keusahawanan dan kepemimpinan. Mereka mendapati bahawa antara usahawan dan pemimpin memiliki persamaan antara minda dan tindakan kedua-duanya berorientasikan pencapaian ketika menjalankan tugas mereka. Selain itu, baik pengusaha mahupun pemimpin memiliki kemampuan untuk memotivasi orang lain melalui cara mereka berkomunikasi. Selanjutnya, Paladan (2015), dalam penelitiannya, menyimpulkan bahawa usahawan yang mengintegrasikan aspek kepemimpinan dalam tugas mereka memiliki gaya kepemimpinan yang sama dengan kepemimpinan transformasional. Mereka juga berdedikasi dan berani mengambil risiko untuk menciptakan nilai bagi diri mereka sendiri, pasukan, dan organisasi. Oleh itu, muncul beberapa cadangan agar organisasi awam dapat merujuk pada dunia perniagaan untuk melihat model amalan terbaik dalam usaha menerapkan nilai-nilai keusahawanan dan gaya kepemimpinan yang dinamik bagi meningkatkan prestasi organisasi, khususnya dalam konteks koperasi sekolah.

## **7. Kesimpulan**

Oleh itu, ciri-ciri keusahawanan wajar diterapkan dalam organisasi sekolah untuk meningkatkan kejayaan mereka dalam menyediakan pemimpin yang berkualiti dalam persekitaran yang mencabar. Kompetensi kepemimpinan keusahawanan, membantu pemimpin sekolah untuk menghadapi kerumitan dan kekangan persekitaran sekolah seperti perubahan

kadar pantas dan sumber yang terhad serta pelbagai faktor yang mempengaruhi prestasi sebuah organisasi di sekolah (Riana et. al., 2020).

Justeru itu, pembangunan kompetensi dalam kalangan pemimpin perlu lebih bersifat dinamik dan futuristik yang menggambarkan keperluan organisasi untuk kekal relevan pada masa kini dan di masa hadapan. Tambahan pula, dalam persekitaran yang serba mencabar kini, sebagai pemimpin perlu sedar bahawa selain dari mempunyai kemahiran yang tinggi, ahli pasukan atau organisasi pemimpin perlu berupaya untuk menyesuaikan diri dengan persekitaran yang berubah-ubah. Di samping itu, mereka juga perlu tangkas dalam mempelajari sesuatu yang baharu. Pemimpin juga perlu memastikan ahli pasukan atau organisasi bersedia untuk melibatkan diri dalam pembangunan profesional diri mereka dari masa ke semasa sebagai langkah proaktif dalam memenuhi harapan pihak berkepentingan.

## Rujukan

- Akbari, M., Bagheri, A., Imani, S. and Asadnezhad, M. (2020), "Does Entrepreneurial Leadership Encourage Innovation Work Behavior? The Mediating Role of Creativity Self-Efficacy and Support for Innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0283>
- Bagheri, A. and Harrison, C. (2020), "Entrepreneurial Leadership Measurement: a Multi-Dimensional Construct", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 27 No. 4, pp. 659-679. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2019-0027>
- Boeije, H. (2010). Analysis in qualitative research. London: Sage Publications, Ltd.
- Byrne, J. P. (2008). Entrepreneurial Organizational Characteristics in Hawaiian Elementary Schools: Its Relationship to School Characteristics And Student Achievement. Duquesne University. Retrieved from <http://ezproxy.upm.edu.my:2086/pqdtglobal/docview>
- Cansoy, R. and Parlar, H. (2018), "Examining the Relationship Between School Principals' Instructional Leadership Behaviors, Teacher Self-Efficacy, and Collective Teacher Efficacy", *International Journal of Educational Management*, Vol. 32 No. 4, pp. 550-567. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2017-0089>
- Creswell, J.W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed approaches (4th ed.). Nebraska, USA: Sage Publication, Inc.
- Demircioglu, M. A., & Chowdhury, F. (2020). Entrepreneurship in public organizations: the role of leadership behavior. *Small Business Economics*, 1-17
- Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M. (2013). Entrepreneurial Leadership in the Daoist framework. *Journal of Enterprising culture*. 21(4).383-419
- Ehrenhard, M., & Hatak, I. (2018). Leading effectively in a VUCA world: Constellations of leadership and personality characteristics. In *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 15945
- Fernald, L. W., Solomon, G. T., & Tarabishy, A. (2005). A New Paradigm: Entrepreneurial Leadership. *Southern Business Review*, 30(2), 1-10.

- Greenberg, D., McKone-Sweet, K., & Wilson, J. (2011). *The New Entrepreneurial Leader: Developing Leaders Who Shape Social and Economic Opportunity*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Hamsidah, A., Aini, A., Khairul, A., & Syahbudin, S. (2018). Cabaran Aplikasi Perisian Perakaunan dalam Pengurusan Kewangan Koperasi Sekolah. *Asian Journal of Accounting and Governance* 10, 145–160.
- Harrison, C., Burnard, K. and Paul, S. (2018), "Entrepreneurial Leadership in a Developing Economy: A Skill-Based Analysis", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 25 No. 3, pp. 521-548. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2017-0160>
- Harrison, C., Paul, S., and Burnard, K. (2019) "Entrepreneurial Leadership: A Systematic Literature Review", *International Review of Entrepreneurship* 14(2): 235-264.
- Helvaci, M.A. and Özkaya, Y. (2020), "Relationship Between Entrepreneurial Leadership Behaviors of School Administrators and Organizational Culture" *European Journal of Education Studies*, ISSN: 2501 - 1111 ISSN-L: 2501 - 1111. Doi: 10.5281/zenodo.3613929, Volume 6 Issue 11 2020.
- Imran, R. and Aldaas, R.E. (2020), "Entrepreneurial Leadership: a Missing Link between Perceived Organizational Support and Organizational Performance", *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-10-2019-0077>
- Jung, K.B, Kang, S-W and Choi, S.B. (2020), "Empowering Leadership, Risk-Taking Behavior, and Employees' Commitment to Organizational Change: The Mediated Moderating Role of Task Complexity " *Journal of Sustainability*, 2020, 12(6), 2340; <https://doi.org/10.3390/su12062340>.
- Kamp, E.M.O.D., Tims, M., Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2018), "Proactive Vitality Management in the Work Context: Development and Validation of a New Instrument", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27:4, 493-505, DOI:10.1080/1359432X.2018.1483915
- Kasim, N. M., and Zakaria, M. N. (2019). "The Significance of Entrepreneurial Leadership towards Malaysian School Performance: Mediator by Empowerment", *International Journal of Education, Psychology and Counselling*, 4(31), 409- 426. DOI: 10.35631/IJEPC.4310035
- Kavitha, S., & Zaidatol Akmaliah, L. P. (2016). The Level Of School Culture And School Innovativeness Practiced Among National Type Tamil Primary Schools. *International Journal of Innovative Research in Technology & Science(IJIRTS)*, 74(1), 2321–1156.
- Kingsley, K. O., Rosita, O.N. and Innocent, I.C. (2020), "Relationship between Principals' Communicative and Decisional Ethical Leadership Behaviour and Teachers' Job Performance in Public Secondary", *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*, Volume 8, Issue 6 June 2020 | ISSN: 2320-2882.
- Kongjinda, N., Niyamabha, A., Wichitpatcharaporn, W., Moore, K.S. and Koedsuwan, S. (2020), "Entrepreneurial Leadership of Private School Principals in Thailand: The Pathway to School Effectiveness through School Culture and Organizational Citizenship Behavior", *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, Vol.24, ISSN: 1475-7192. <https://www.researchgate.net/publication/343006396>
- Kuratko, D.F. and Neubert, E. (2018), "Corporate Entrepreneurial Leadership: Addressing Critical Challenges in a Disruptive Age", Kuratko, D.F. and Hoskinson, S. (Ed.) *The Challenges of Corporate Entrepreneurship in the Disruptive Age (Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*, Vol. 28), Emerald Publishing Limited, pp. 89-109. <https://doi.org/10.1108/S1048-473620180000028004>

- Latif, K.F., Nazeer, A., Shahzad, F., Ullah, M., Imranullah, M. and Sahibzada, U.F. (2020), "Impact of Entrepreneurial Leadership on Project Success: Mediating Role of Knowledge Management Processes", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 41 No. 2, pp. 237-256. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0323>
- Lee, H-W. (2020) "Motivational Effect of Performance Management: Does Leadership Matter", *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, No. 59 E/2020, pp. 59-76. DOI:10.24193/tras.59E.4
- Megheirkouni, M., Thirlwall, A. and Mejheirkouni, A. (2020), "Entrepreneurial leadership in Middle East sport businesses: The impact of gender differences in cultural values", *Gender in Management*, Vol. 35 No. 2, pp. 167-188.
- Mekhum, W. (2020), "The Influence of Personal Knowledge Management and Leadership Style on the Firms Performance: An Empirical Evidence from Thailand", *A Multifaceted Review Journal in the Field of Pharmacy*, Vol 11, Issue 1, J, 11(1): 380-388.
- Merriam, S.B., & Tisdell, E.J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). San Francisco, CA: Josey-Bass.
- Mohamad Ali dan Ahmad Marzuki, (2018). *Isu dan Cabaran Dalam Koperasi Sekolah*. ISBN 978-983-3216-59-8 student co-operative -Malaysia 371.8309595. ANGKASA.
- Naser, F.M.A. (2020), "Exploring Perceptions of Education Experts Regarding "Creative School" and Its Leadership Role in Public Education" *International Education Studies*, Vol. 13, No. 5; 2020. ISSN 1913-9020 E-ISSN 1913-9039. <https://doi.org/10.5539/ies.v13n5p132>
- Orr, M.T. (2020), "Reflections on Active Learning in Leadership Development" *Journal of Research on Leadership Education*, Vol. 15(3) 227–234. DOI: 10.1177/1942775120936305
- Paladan, N. N. (2015). Transformational leadership: The emerging leadership style of successful entrepreneurs. *Journal of Literature and Art Studies*, 5(1), 64-72.
- Riana, I.G., Aristana, I.N., Rihayana, I.G., Wiagustini, N. L. P. and Abbas E.W. (2020), "High Performance Work in Moderating Entrepreneurial Leadership Employee Creativity and Knowledge Sharing", *Polish Journal of Management Studies*, Vol.21 No. DOI: 10.17512/pjms.2020.21.1.24.
- Samimi, M., Cortesa, A.F., Andersonc, M.H and Herrmannnd, P. (2019), "What is Strategic Leadership? Developing a Framework for Future Research", *The Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353>
- Sarabi, A., Froese, F. J., Chng. H.M and Meyer, K. E. (2020), "Entrepreneurial Leadership and MNE Subsidiary Performance: The Moderating Role of Subsidiary Context" *International Business Review*, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101672> <https://www.sciencedirect.com/science/journal/09695931/29/3>
- Sawaeen, F.A.A. and Ali, K.A.M. (2020), "The Impact of Entrepreneurial Leadership and Learning Orientation on Organizational Performance of SMEs: The Mediating role of Innovation Capacity", *Management Science Letters*, 10 (2020) 369–380. Doi: 10.5267/j.msl.2019.8.033
- Soomro, B.A., Shah, N. and Mangi S. (2019) Factors Affecting the Entrepreneurial Leadership in Small- and Medium-Sized Enterprises (SMEs) of Pakistan, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 16 No 1 pp. 5-34. Doi : 10.1108/WJEMSD-05-2018-0054