

**KEPIMPINAN KEUSAHAWANAN DALAM PENDIDIKAN DI MALAYSIA:
SATU KAJIAN SOROTAN**

Zuriana Zulkifly

zurzul969@gmail.com

Muhammad Faizal A. Ghani

mdfaizal@um.edu.my

*Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya
Kuala Lumpur*

Abstrak

Peningkatan produktiviti dan kualiti pendidikan bergantung kepada tren pemimpin dan kepimpinan organisasi yang produktif. Perubahan sektor pendidikan juga perlu seiring dengan transformasi digital untuk kekal berdaya saing. Malah, kepimpinan pemimpin hendaklah sentiasa terurus dan berdisiplin dalam merealisasikan visi dan misi yang telah membentuk nilai-nilai pada diri manusia untuk meningkatkan kecemerlangan sesebuah organisasi. Kepimpinan keusahawanan telah diperkenalkan pada tahun 2000 oleh McGratch dan Macmillan. Kepimpinan keusahawanan adalah satu gaya kepimpinan dengan pendekatan yang unik dalam mengatasi cabaran dan masalah organisasi masa kini. Kajian ini bertujuan mengkaji kepimpinan keusahawanan dalam pendidikan di Malaysia. Pengkaji menggunakan metodologi sorotan literatur sistematik (*Systematic Literature Review*) iaitu sebuah kaedah yang memfokuskan kepada kehendak kajian. Metodologi ini mempunyai empat peringkat untuk memilih artikel yang bersesuaian dengan kajian iaitu, pengenalpastian (*identification*), saringan (*screening*) dan kelayakkan (*eligibility*) dan menentukan artikel akhir yang memenuhi kriteria kajian. Dapatkan kajian memperolehi lima artikel yang membincangkan kepimpinan keusahawanan pemimpin dalam pendidikan di Malaysia. Berdasarkan lima artikel yang dianalisis, ia membincangkan mengenai tahap amalan kepimpinan keusahawanan dalam pendidikan di Malaysia, kaedah penyelidikan yang digunakan dalam penyelidikan dan kesimpulan analisis dapatan utama amalan kepimpinan keusahawanan dalam pendidikan di Malaysia. Justeru itu, kajian ini diharap dapat mengembangkan kajian yang berkaitan dengan kepimpinan keusahawanan dalam pendidikan terutamanya dalam konteks kepimpinan keusahawanan.

Kata kunci: *Pemimpin, Kepimpinan keusahawanan, Amalan kepimpinan keusahawanan*

**ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP IN EDUCATION IN MALAYSIA:
A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW**

Abstract

The increase in productivity and quality of education depends on the trend of leaders and productive organizational leadership. Changes in the education sector also need to go hand in hand with digital transformation to remain competitive. In fact, the leadership of the leader should always be managed and disciplined in realizing the vision and mission that have shaped the values in human beings to increase the excellence of an organization. Entrepreneurial leadership was introduced in 2000 by McGratch and Macmillan. Entrepreneurial leadership is a leadership style with a unique approach in overcoming the challenges and problems of today's organizations. This study aims to examine entrepreneurial leadership in education in Malaysia. The researcher uses the methodology of systematic literature review (Systematic Literature Review), which is a method that focuses on the needs of the study. This methodology has four stages to select articles that are suitable for the study, namely, identification (identification), screening (screening) and eligibility (eligibility) and determine the final article that meets the study criteria. The findings of the study obtained five articles that discuss the entrepreneurial leadership of leaders in education in Malaysia. Based on the five analyzed articles, it discusses the level of entrepreneurial leadership practices in education in Malaysia, the research methods used in the research and the conclusion of the analysis of the main findings of entrepreneurial leadership practices in education in Malaysia. Therefore, this study is expected to develop studies related to entrepreneurial leadership in education, especially in the context of entrepreneurial leadership.

Keywords: Leaders, Entrepreneurial leadership, Entrepreneurial leadership practices

PENGENALAN

Pengurusan seorang pemimpin yang baik dapat meningkatkan kecekapan dalam pelbagai organisasi sama ada di sektor awam atau swasta. Seiring dengan transformasi pendidikan dan Revolusi Industri 4.0, ia menuntut pengaplikasian dan amalan kepimpinan keusahawanan digunapakai dalam pendidikan dan mendorong manusia untuk berfikir secara kreatif terhadap proses dan pengurusan organisasi bagi mempersiapkan generasi akan datang untuk menghadapi cabaran secara strategik pada masa hadapan (Siti Sabihah Ghazali, 2017; Snezana Scepanović, 2019). Malah, ia mula diaplikasikan dalam bentuk tingkah laku kepimpinan yang lebih global dan kolektif serta penglibatan semua ahli organisasi diutamakan (Avilio et. al, 2009; Harris, 2008). Oleh itu, pemimpin organisasi pendidikan seperti pemimpin sekolah perlu bertindak secara aktif dalam melaksanakan pelan transformasi yang telah dicadangkan bagi memenuhi dan mencapai standard Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) seperti yang dinyatakan dalam aspirasi Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 anjakan kelima iaitu memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah.

Tambahan, konsep kepimpinan keusahawanan telah menjadi satu inovasi ke arah penambahbaikan kepimpinan seseorang pemimpin dalam menguruskan sesebuah organisasi termasuk organisasi pendidikan. Ini kerana kepemimpinan keusahawanan tidak semestinya dilakukan dalam persekitaran keusahawanan sahaja (Ruvio et al. 2009; Currie et al. 2008). Malah, kepimpinan keusahawanan dianggap sebagai satu jenis kepemimpinan yang berlaku mengikut suasana dan situasi tertentu; serta teori kepemimpinan yang diterapkan perlu difahami dengan sewajarnya (Vecchio, 2003). Walaubagaimanapun, kepemimpinan keusahawanan merupakan salah satu gaya kepemimpinan baru yang diamalkan oleh pemimpin yang berani berhadapan dengan cabaran dalam era globalisasi (Zaidatol Akmaliah, Afsaneh, & Soaib, 2014). Bakat kepimpinan yang sedia ada dan kesediaan pemimpin untuk berubah merupakan perkara utama untuk menggalakan prestasi yang baik dalam kalangan guru, pemimpin sekolah dan seterusnya bergerak ke arah pendidikan yang berkualiti (Julie Brandt, 2011; Siti Sabihah Ghazali, 2017).

Selain itu, keusahawanan masih dilihat sebagai satu mata pelajaran yang merentas kurikulum di mana kebanyakan kajian dalam konteks pendidikan lebih berfokus kepada gaya kepimpinan pengajaran guru, bidang pengajaran dan pembelajaran guru terhadap mata pelajaran keusahawanan; hubungan pelajar dengan pendidikan keusahawanan; dan bukannya kajian mengenai kepimpinan keusahawanan. Contohnya, kajian Gul E. Okudan dan Sarah E. Rzasa (2006) yang menunjukkan gaya pengajaran dalam pendidikan keusahawanan melalui pendekatan kerja kursus adalah terbaik dalam pengembangan pengetahuan dan kemahiran dalam bidang kepimpinan, motivasi, inovasi, komunikasi dan kerja berpasukan. Maka, perubahan kepimpinan terhadap kepimpinan keusahawanan adalah perlu bagi membentuk satu pengurusan organisasi yang baik dan cemerlang. Malah, pengetua perlu bersedia berubah dalam aspek kepimpinan (Siti Sabihah Ghazali, 2017) di mana kepemimpinan keusahawanan merupakan satu gaya kepemimpinan baharu dalam pentadbiran sekolah (Ghazali, Kadir, Asimiran, dan Krauss, 2019) dan dicirikan sebagai gaya kepimpinan yang autentik, berkarisma dan transformasi (Thornberry, 2006).

Walaupun kajian lepas ada membuktikan pemimpin sekolah telah mengamalkan kepemimpinan keusahawanan di sekolah tanpa mereka sedari (Kuratko, 2007a; Zaidatol Akmaliah, Afsaneh, et al., 2014), masih terdapat kekurangan dalam kajian yang menggambarkan kepemimpinan keusahawanan ini diadaptasikan dalam konteks kepemimpinan pendidikan. Adakah kepemimpinan keusahawanan boleh diamalkan atau diadaptasikan dalam kepemimpinan pemimpin sekolah? Oleh itu, penyelidik ingin mengenal pasti tahap amalan kepemimpinan keusahawanan dalam pendidikan di Malaysia, mengenal pasti kaedah kajian yang digunakan dan menghasilkan kesimpulan analisis dapatan utama amalan kepemimpinan keusahawanan pendidikan di Malaysia. Justeru itu, dapatan kajian ini akan dapat dijadikan panduan kepada pemimpin ke arah pengurusan dan tadbir urus yang cemerlang dan seterusnya memberikan impak ke atas kejayaan sekolah.

OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk:

- (a) Mengetahui tahap amalan kepemimpinan keusahawanan dalam pendidikan di Malaysia.
- (b) Mengetahui kaedah penyelidikan yang digunakan dalam penyelidikan
- (c) Mengetahui kesimpulan analisis dapatan utama amalan kepemimpinan keusahawanan dalam pendidikan di Malaysia.

SOROTAN LITERATUR

Bahagian ini membincangkan konsep yang berkaitan dengan amalan kepemimpinan keusahawanan pemimpin di Malaysia.

Definisi Kepimpinan Keusahawanan

Kepimpinan adalah satu aspek khusus dalam pembangunan organisasi. Manakala kepimpinan dalam pendidikan keusahawanan melibatkan pembangunan kemahiran, pengetahuan, dan pemikiran yang diperlukan untuk individu memimpin dan mengurus perniagaan mereka sendiri. Tambahan, pemimpin keusahawanan mesti dapat mengenal pasti peluang, mengambil risiko yang dikira dan membuat keputusan sukar yang akan membantu perniagaan mereka berkembang maju. Malah, usahawan adalah seorang yang dapat memotivasi dan memberi inspirasi kepada ahli pasukan mereka untuk berusaha ke arah matlamat bersama, dan untuk memupuk budaya inovasi dan kreativiti. Oleh itu, kepimpinan keusahawanan merupakan salah satu kepimpinan baharu yang telah diperkenalkan oleh para pengkaji dalam bidang kepimpinan dan keusahawanan. Ini selari dengan Roomi dan Harrison (2011) dan Pashiardis dan Savvides (2011) yang menyatakan kepimpinan keusahawanan boleh didefinisikan sebagai kreativiti pemimpin dalam mengimplimentasikan sumber luaran dan rangkaian; kemampuan seseorang pemimpin untuk memberi impak kepada kumpulan sasaran dalam mengenal pasti, mengembangkan dan mengambil peluang demi mencapai matlamat sekolah.

Selain itu, kepemimpinan keusahawanan adalah satu gaya keusahawanan tertentu sebagai pertunjuk prestasi korporat dalam pelbagai jenis firma dan didorong oleh keinginan mereka untuk mempertimbangkan bagaimana membuat peluang sosial, persekitaran, dan ekonomi secara serentak (Harrison, 2018). Tambahan, kepemimpinan keusahawanan telah muncul sebagai satu inovasi gaya kepemimpinan dalam pendidikan. Ia telah muncul sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang baru yang diamalkan oleh pemimpin yang berani dalam menghadapi cabaran era globalisasi (Zaidatol Akmaliah, Afsaneh & Soaib, 2014). Justeru, sekolah sebagai satu organisasi pendidikan memerlukan seorang pemimpin yang bersedia untuk berubah cara pengurusan dan tadbir urus kepemimpinan normal kepada kepemimpinan keusahawanan untuk ke arah pendidikan yang berkualiti.

Malah, kepemimpinan keusahawanan bukanlah sinonim dengan keusahawanan. Tetapi, ia adalah satu model kepemimpinan baru. Aspek utama kepemimpinan dalam pendidikan keusahawanan ialah mengajar individu cara berkomunikasi secara berkesan dengan ahli pasukan, pelanggan dan pihak berkepentingan. Tambahan pemimpin keusahawanan mengenali diri mereka sendiri dan persekitaran mereka dengan baik dan mencari peluang baru yang mewujudkan nilai untuk organisasi pendidikan, pihak berkepentingan dan masyarakat (Yusus Esmer dan Faruk Dayi, 2017). Maka, pemimpin sekolah perlu berfikir secara kritis dan kreatif di dalam membimbing, memotivasi, mengarahkan, dan menggerakkan stafnya (Darmaji, Imron & Mustiningsih, 2019) untuk menjalankan peningkatan pengurusan pendidikan dan pengajaran di sekolah. Bakat kepemimpinan yang sedia ada dan kesediaan pemimpin berubah merupakan perkara utama untuk menggalakan prestasi yang baik dalam kalangan guru, pemimpin sekolah dan seterusnya ke arah pendidikan berkualiti (Julie Brandt, 2011; Siti Sabihah Ghazali, 2017). Selain kemahiran teknikal dan perniagaan, pemimpin keusahawanan juga mesti memiliki kecerdasan emosi yang kuat, termasuk kesedaran diri, empati, dan keupayaan untuk mengurus emosi. Di samping itu, program pendidikan keusahawanan terbaik menyediakan peluang kepada individu untuk mempraktikkan kemahiran kepemimpinan dalam persekitaran dunia sebenar, melalui latihan amali, bimbingan dan peluang pembelajaran berasaskan pengalaman.

Pelbagai kajian mengenai kepemimpinan keusahawanan ini telah dijalankan. Tetapi kebanyakan kajian yang dijalankan adalah berkaitan dengan persekitaran perniagaan dan ekonomi. Contohnya, kajian terhadap meneroka kesan gaya kepemimpinan terhadap proses inovasi dan prestasi inovasi perniagaan (Fontana dan Musa, 2017) dan kajian oleh Huang, Ding dan Chen (2014) berkenaan kesan kepemimpinan keusahawanan dalam tingkah laku pekerja. Malah, Leitch et. al (2013) pula menyatakan bahawa kepemimpinan keusahawanan adalah peranan kepemimpinan yang dilakukan dalam satu usaha keusahawanan, dan bukannya dalam gaya keusahawanan 'kepemimpinan'. Selain itu, kajian dalam bidang kepemimpinan keusahawanan telah menarik minat komuniti akademik terutamanya terhadap keperluan dalam mengambil kira kepelbagaian kognitif, interpersonal dan sosial kepemimpinan dalam pengurusan untuk mengatasi proses yang akan menghasilkan keluaran. Malah, kepemimpinan keusahawanan boleh dilihat dalam satu bentuk kepemimpinan yang kontekstual di mana ia melihat pada amalan pengurusan dan operasi yang teratur.

Maka, perubahan kepemimpinan terhadap kepemimpinan keusahawanan adalah perlu bagi membentuk satu pengurusan organisasi yang baik dan cemerlang. Ini kerana pemimpin

keusahawanan yang berkesan sentiasa belajar, menyesuaikan diri dan berinovasi untuk kekal mendahului persaingan dan memanfaatkan peluang yang muncul. Malah, pengetua perlu bersedia berubah dalam aspek kepimpinan (Siti Sabihah Ghazali, 2017) di mana kepimpinan keusahawanan merupakan satu gaya kepemimpinan baharu dalam pentadbiran sekolah (Ghazali, Kadir, Asimiran, dan Krauss, 2019) dan dicirikan sebagai gaya kepimpinan yang autentik, berkarisma dan transformasi (Thornberry, 2006). Justeru, secara keseluruhannya kepimpinan adalah komponen penting dalam pendidikan keusahawanan, kerana ia membolehkan individu mengemudi landskap keusahawanan yang kompleks dan sentiasa berkembang dan membina perniagaan yang berjaya.

METODOLOGI

Reka bentuk Kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan penyelidikan kualitatif jenis sorotan literatur bersistematik (SLR) di mana kajian ini berkaitan dengan amalan kepimpinan keusahawanan dalam pendidikan di Malaysia. Secara ringkasnya, SLR adalah kajian kualitatif dengan kaedah analisis dokumen iaitu pengabungan dapatan kajian lepas sebagai reka bentuk kajian dan dianalisis untuk menemui rumusan atau kesimpulan akhir (Cohen, Manion & Morrison, 2011). Penggabungan hasil kajian ini dijalankan dengan empat kerja fasa yang merujuk kepada Penyata PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analyses*) oleh Moher et.al (2010) iaitu:

- i. Fasa 1: Mengenalpasti artikel
- ii. Fasa 2: Pemeriksaan artikel
- iii. Fasa 3: Menentukan kelayakan artikel
- iv. Fasa 4: Menentukan artikel yg memenuhi kriteria akhir

Kelebihan PRISMA adalah dapat menunjukkan elemen ketelusan, konsisten dan piawai yang tinggi dalam menghasilkan laporan kajian kuantitatif melalui proses-proses tertentu dengan merangkumi semua bahan yang berkaitan dan boleh digunakan kembali dengan penyelidik lain dengan menggunakan pendekatan yang sama bagi membincangkan sesuatu topik (Matthew, 2021; Okoli, 2015).

Kaedah Penyelidikan Sumber

Pencarian artikel dari kajian lepas dilaksanakan dengan dua pangkalan utama iaitu *Scopus* dan *Web of Science* (WoS). Selain itu, pencarian data ini turut disemak menggunakan pangkalan data Google Scholar sebagai pangkalan data sokongan. Pencarian artikel ini melibatkan kata kunci umum iaitu “*Entrepreneur Leadership*” atau “*Entrepreneurial Leadership*” and “*Education*” beserta operator yang berkaitan bergantung kepada pangkalan data yang digunakan.

Kriteria Pemilihan Artikel

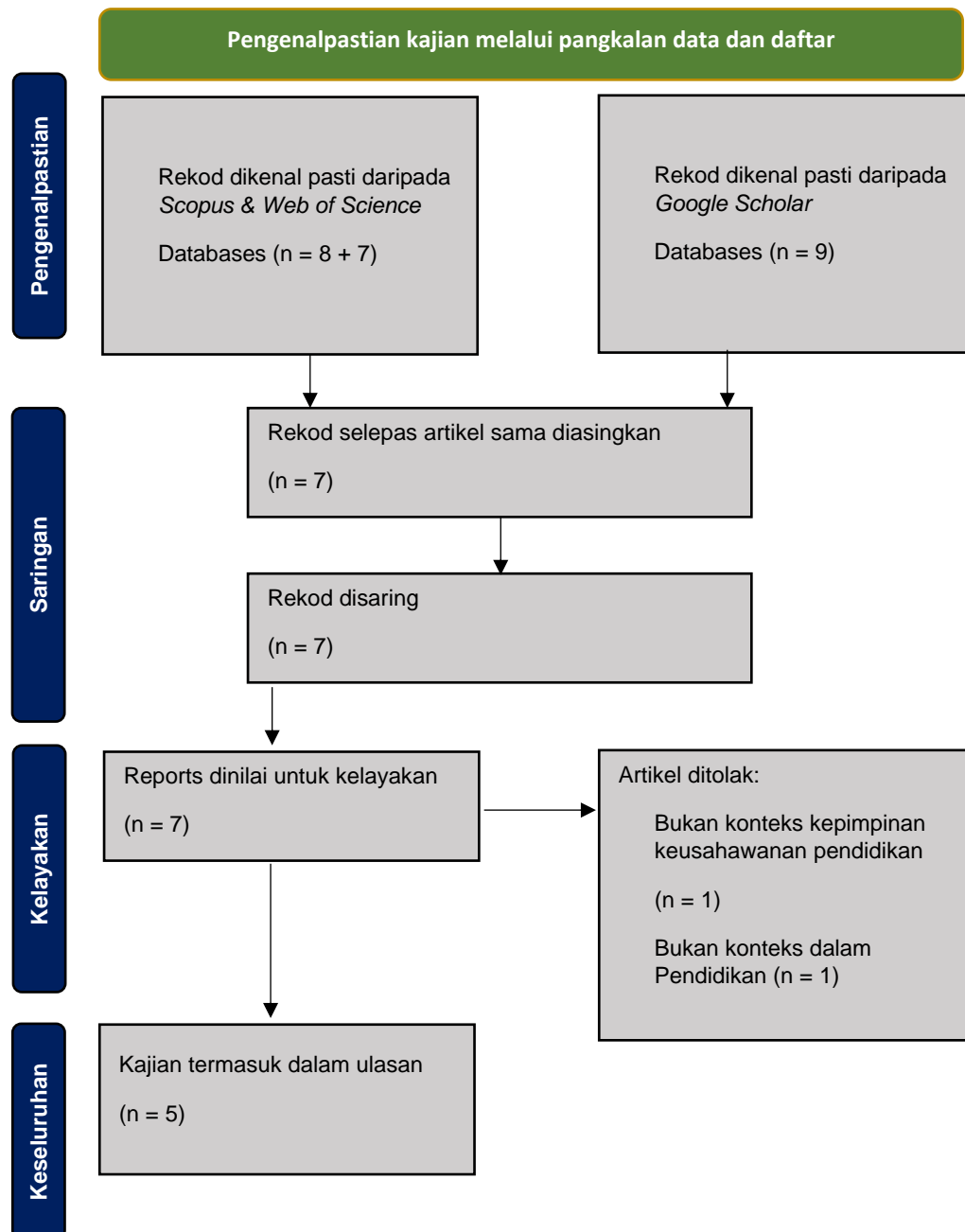
Kriteria pemilihan utama dalam kajian SLR ini adalah artikel jurnal dan prosiding. Berdasarkan David Moher et. al (2015) dan Webster & Watson (2002), penyelidik telah menentukan beberapa kriteria utama dalam pemilihan artikel untuk dianalisis iaitu: (i) skop tertumpu kepada amalan kepimpinan keusahawanan; (ii) semua jenis reka bnetuk kajian yang digunakan; (iii) terhad kepada dua bahasa iaitu Bahasa Melayu dan Bahasa Inggeris; dan (iv) terhad kepada artikel/ kajian dalam masa 10 tahun (2012-2022). Maka, dengan kriteria yang telah ditetapkan dalam kajian SLR ini, ia boleh memastikan penyelidikan dijalankan mengikut objektif yang telah ditetapkan.

Proses Pemilihan Artikel

Rajah 1 menunjukkan gambar rajah aliran proses pemilihan artikel yang diadaptasi daripada gambar rajah aliran Hayrol Azril et.al (2021). Kajian ini menggunakan artikel yang dikenal pasti daripada tiga pengkalan data yang digunakan. Daripada pencarian artikel daripada pengkalan data Scopus, terdapat sejumlah 78 artikel yang berkaitan. Kemudian, hanya 40 artikel diperolehi apabila dihadkan kepada tahun 2012 – 2022. Manakala dalam pencarian pengkalan data *Web of Science* (WoS), terdapat 44 artikel dan hanya 3 artikel sahaja yang terlibat apabila disaring kepada “Kepimpinan keusahawanan pemimpin di Malaysia”. Selain itu, terdapat sebanyak 53 artikel dengan menggunakan pengkalan *Google Scholar* dengan kata kunci iaitu “kepimpinan keusahawanan”, “tahap kepimpinan keusahawanan pemimpin sekolah”, “*entrepreneur leadership in education*”. Walaubagaimanapun, setelah disaring dan diteliti artikel yang dimuat turun, hanya terdapat 5 buah artikel sahaja yang menepati kriteria amalan kepimpinan keusahawanan pendidikan dalam konteks Malaysia.

Rajah 1

Aliran proses pemilihan artikel adaptasi daripada Hayrol Azril et.al (2021)



DAPATAN DAN ANALISIS DATA

Jadual 1

Senarai Artikel Kajian Berkaitan Kepimpinan Keusahawanan Pemimpin Sekolah di Malaysia

Pengkaji (Tahun)	Tajuk	Isu / Gap	Jenis Sampel	Saiz Sampel	Kaedah Reka Bentuk Kajian	Jurnal / Prosiding
Siti Sabihah Ghazali, Suhaida Abdul Kadir, Steven Eric Krauss & Soaib Asimiran (2022)	<i>The entrepreneurial leadership practices of Malaysian secondary school principals in fundraising</i>	Untuk mengenal pasti amalan yang dilakukan secara berpusat pengetua sekolah untuk melaksanakan aktiviti keusahawanan di dua buah sekolah yang dipilih untuk kajian ini, yang terdiri daripada dua latar belakang demografi, daerah dan lokasi yang berbeza. Ia menyiasat amalan kepimpinan keusahawanan yang dilakukan oleh pengetua sekolah Malaysia dalam pengumpulan dana.	Pemimpin - 2 Guru – 10 Stakeholders - 6	18	Temu bual separa berstruktur	<i>Educational Management Administration & Leadership</i>
Kavitha, Ramli, Abdullah & Arnida (2021)	<i>Entrepreneurial leadership among headmasters in Malaysian Primary Schools</i>	Menentukan persepsi guru sekolah rendah Malaysia terhadap tahap kepemimpinan keusahawanan guru besar, dan perbezaan tahap mengikut jenis sekolah	Guru	324 - SR	Kaedah tinjauan (Soal selidik)	Jurnal Pendidikan Malaysia 46(1)(2021)

Jennifer George Gantung & Norasmah Othman (2018)	Tahap kepemimpinan keusahawanan dalam kalangan pentadbir sekolah menengah di Daerah Simunjan berdasarkan Demografi	Mengenal pasti tahap amalan kepemimpinan keusahawanan dalam kalangan pentadbir sekolah dan perbezaan amalan berdasarkan jantina dan tempoh berkhidmat.	Pentadbir sekolah	150	Kaedah tinjauan (Soal selidik)	1 st <i>International Conference on Sustainability, Technology and Business</i> (ICSTB 2018)
Zaidatol Akmaliah Lope Pihie, Afsaneh Bagheri & Soaib Asimiran (2014)	<i>Entrepreneurial leadership behaviour among School Principals: Perspectives from Malaysian Secondary School Teachers</i>	Menentukan tingkah laku kepemimpinan keusahawanan pengetua sekolah melalui perspektif guru menggunakan Soal Selidik Kepimpinan Keusahawanan.	Guru	300	Soal seldik	<i>Pertanika Journal Sosial Sciences & Humanities</i>
Zaidatol Akmaliah Lope Pihie, Afsaneh Bagheri & Soaib Asimiran (2014)	<i>Entrepreneurial Leadership Practices and School Innovationess</i>	Mengenal pasti hubungan antara amalan kepemimpinan keusahawanan pengetua dan inovasi sekolah melalui perspektif guru	Guru	294	Soal selidik	<i>South African Journal of Education</i> ; 2014

Merujuk kepada Jadual 1, hasil analisis literatur sistematik yang telah dijalankan, terdapat lima artikel yang berkait rapat dengan kepimpinan keusahawanan dalam pendidikan di Malaysia. Berdasarkan kepada sorotan literatur sistematik menunjukkan bahawa kepimpinan keusahawanan di dalam pendidikan di Malaysia telah diaplikasikan kepada pemimpin sekolah. Lima artikel dalam kajian ini jelas menunjukkan kepada amalan kepimpinan keusahawanan pemimpin sekolah dalam pengurusan organisasi.

Kepimpinan keusahawanan telah dilihat sebagai satu daripada mekanisme terbaik untuk membangunkan dan mengekalkan organisasi (Goosen dan Stevens, 2013; Koryak et al., 2015; Kuratko, 2007; Leonard, 2013; Mastrangelo, 2016; Thornberry, 2006). Malah, kajian Akmaliah et. al (2014) telah menunjukkan bahawa guru besar telah mengamalkan kepimpinan keusahawanan walaupun berada pada tahap sederhana dan ini juga menunjukkan bahawa kepimpinan guru besar sekolah rendah telah bergerak menghampiri kepimpinan keusahawanan.

Dapatan kajian ini telah dibahagikan kepada tiga bahagian mengikut persoalan kajian iaitu:

- i. Mengetahui tahap amalan kepimpinan keusahawanan dalam pendidikan di Malaysia,
- ii. Mengetahui kaedah penyelidikan yang digunakan dalam penyelidikan
- iii. Kesimpulan analisis dapatan utama amalan kepimpinan keusahawanan dalam pendidikan di Malaysia.

Mengenal pasti tahap amalan pendidikan keusahawanan dalam pendidikan.

Berdasarkan analisis yang dijalankan terhadap objektif kajian yang dikemukakan, didapati terdapat tiga tema utama diperolehi iaitu: (a) amalan kepimpinan keusahawanan; (b) hubungan di antara tahap kepimpinan keusahawanan dengan pembolehubah yang lain; dan (c) ciri dan tingkah laku kepimpinan keusahawanan. Jadual 2 menunjukkan tema-tema yang telah dikenal pasti daripada kajian lepas.

Jadual 2

Tema Kajian lepas Berkaitan Kepimpinan Keusahawanan dalam Pendidikan di Malaysia

Tema Kajian	Kajian (Tahun)
Amalan kepimpinan keusahawanan	Siti Sabihah Ghazali et. al (2022); Kavitha et.al (2021); Jennifer George Gantung & Norasmah Othman (2018); Zaidatol Akmaliah Lope Pihie, Afsaneh Bagheri & Soaib Asimiran (2014);
Hubungan di antara tahap kepimpinan keusahawanan dengan pembolehubah yang lain	Kavitha et.al (2021); Jennifer George Gantung & Norasmah Othman (2018); Zaidatol Akmaliah Lope Pihie, Afsaneh Bagheri & Soaib Asimiran (2014)
Ciri dan tingkah laku kepimpinan keusahawanan	Siti Sabihah Ghazali et. al (2022); Jennifer George Gantung & Norasmah Othman (2018); Zaidatol Akmaliah Lope Pihie, Afsaneh Bagheri & Soaib Asimiran (2014); Zaidatol Akmaliah Lope Pihie, Afsaneh Bagheri & Soaib Asimiran (2014)

Berdasarkan kepada analisis yang telah dijalankan, didapati kebanyakan kajian berkaitan dengan amalan kepimpinan keusahawanan; dan ciri dan tingkah laku kepimpinan keusahawanan. Terdapat empat kajian berada pada kedua-dua tema ini. Selain itu, terdapat tiga kajian yang tergolong di bawah tema hubungan di antara tahap kepimpinan keusahawanan dengan pembolehubah yang lain iaitu jantina, budaya inovatif pemimpin dan pembangunan inovasi di sekolah.

Mengenal pasti kaedah penyelidikan yang digunakan dalam penyelidikan

Setelah menganalisis kajian berkaitan amalan kepimpinan keusahawanan dalam pendidikan di Malaysia didapati ia hanya menggunakan dua pendekatan utama iaitu penyelidikan kuantitatif dan penyelidikan kualitatif. Manakala reka bentuk kajian yang digunakan adalah terdiri daripada kajian tinjauan dan kajian kes. Jadual 3 menunjukkan pendekatan dan reka bentuk yang telah digunakan oleh penyelidik terdahulu berkaitan amalan kepimpinan keusahawanan dalam pendidikan di Malaysia.

Jadual 3

Pendekatan dan Reka Bentuk Kajian yang Digunakan

Pendekatan	Reka bentuk	Penyelidik (Tahun)
Kuantitatif	tinjauan	Kavitha Selvaraja, Ramli Basri, Abdullah Mat Rashid dan Arnida Abdullah (2021); Jeniffer George Gantung dan Norasmah Othman (2018); Zaidatul Akmaliah Lope Pihie, Afsaneh Bagheri* dan Soaib Asimiran (2014); Zaidatul Akmaliah Lope Pihie, Afsaneh Bagheri* dan Soaib Asimiran (2014)
Kualitatif	Kajian Kes	Siti Sabihah Ghazali, Suhaida Abdul Kadir, Steven Eric Krauss and Soaib Asimiran (2020)

Berdasarkan analisis yang dibuat, didapati kajian dengan pendekatan kuantitatif dengan reka bentuk kaedah tinjauan banyak dilaksanakan dalam kajian lepas di Malaysia. Manakala, hanya terdapat satu pendekatan kualitatif yang dijalankan dengan menggunakan reka bentuk kajian kes.

Kesimpulan analisis dapatan utama amalan kepimpinan keusahawanan dalam pendidikan di *Malaysia*.

Dapatan kajian utama berkaitan amalan kepimpinan keusahawanan dalam pendidikan di Malaysia berdasarkan objektif kajian yang telah ditetapkan adalah seperti dalam Jadual 4.

Jadual 4

Dapatan Kajian Utama Berkaitan Amalan Kepimpinan Keusahawan dalam pendidikan di Malaysia

Pengkaji (Tahun)	Objektif Kajian	Dapatan Kajian
Kavitha Selvaraja, Ramli Basri, Abdullah Mat Rashid dan Arnida Abdullah (2021)	Menentukan persepsi guru sekolah rendah Malaysia terhadap tahap kepimpinan keusahawan guru besar, dan perbezaan tahap kepimpinan keusahawan mengikut jenis sekolah	<ul style="list-style-type: none"> • Guru besar Sekolah Kebangsaan (SK) dan Sekolah Jenis Kebangsaan Tami (SJK(T)) mengamalkan kepimpinan keusahawanan yang tinggi. • Guru besar Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJK(C)) mengamalkan tahap kepimpinan keusahawanan yang sederhana. • Tahap kepimpinan keusahawanan guru besar SK dan SJK(T) adalah jauh lebih tinggi. berbanding SJK(C). • Tiada terdapat perbezaan yang signifikan dalam tahap kepimpinan keusahawanan di SK dan SJK(T). • Dapatan kajian ini memberi implikasi bahawa amalan kepimpinan keusahawanan disahkan telah sedia ada di sekolah rendah Malaysia. • Ini memberikan pandangan baharu kerana kekurangan bukti empirikal berkaitan kepimpinan keusahawanan dalam pentadbiran sekolah Malaysia sebelum penyelidikan ini
Siti Sabihah Ghazali, Suhaida Abdul Kadir, Steven Eric Krauss dan Soaib Asimiran (2020)	Mengenal pasti amalan kepimpinan keusahawanan di dua sekolah.	<p>Terdapat tiga amalan utama yang diamalkan iaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Membuka sekolah kepada persekitaran luar • Berkolaborasi dengan PIBG untuk hubungan luar. • Berkongsi ilmu kepimpinan keusahawanan
Jeniffer George Gantung dan Norasmah Othman (2018)	Mengenal pasti tahap amalan kepimpinan keusahawanan dalam kalangan pentadbir sekolah dan perbezaan amalan berdasarkan jantina dan tempoh berkhidmat	<ul style="list-style-type: none"> • Tahap amalan kepimpinan keusahawanan pentadbir lelaki adalah pada tahap tinggi dengan $\text{min}=4.2364$, ($s.p=0.4949$) sementara pentadbir perempuan adalah pada $\text{min}=4.1596$, ($s.p=0.51627$). • Tidak terdapat perbezaan antara tahap amalan kepimpinan keusahawanan pentadbir lelaki dan perempuan serta tempoh berkhidmat
Zaidatul Akmaliah Lope Pihie, Afsaneh Bagheri* dan Soaib Asimiran (2014)	Mengenal pasti tingkah laku kepimpinan keusahawanan Pengetua sekolah menengah Malaysia melalui perspektif guru.	<ul style="list-style-type: none"> • Konstruk kepimpinan keusahawanan boleh dikelaskan kepada lima tingkah laku kepimpinan iaitu gelagat pemimpin dalam keusahawanan, gelagat peneroka, gelagat pelombong, tingkah laku pemecut dan tingkah laku peneroka

Zaidatol Akmaliah Lope Pihie, Afsaneh Bagheri* dan Soaib Asimiran (2014)	Mengenal pasti hubungan antara amalan kepimpinan keusahawanan pengetua dan inovasi sekolah melalui perspektif guru	<ul style="list-style-type: none">• Kepimpinan keusahawanan sebagai sangat penting bagi pengetua sekolah.• Tetapi tahap aplikasi kepimpinan keusahawanan berada pada tahap sederhana.• Terdapat korelasi yang signifikan antara persepsi guru terhadap amalan kepimpinan keusahawanan pengetua sekolah dan inovasi.
--	--	---

Secara keseluruhan, dapatan kajian menunjukkan ada dua tahap utama berdasarkan analisis literatur ini. Tahap kepimpinan keusahawanan pemimpin di sekolah rendah kebangsaan dan sekolah rendah kebangsaan Tamil, SJK(T) berada pada tahap tinggi. Manakala, kajian lepas turut menunjukkan tahap kepimpinan keusahawanan sekolah rendah kebangsaan Cina, SJK(C) dan sekolah menengah kebangsaan berada di tahap sederhana. Berbeza dengan tahap kepimpinan keusahawanan pemimpin sekolah kebangsaan (Cina). Manakala, tahap kepimpinan keusahawanan sekolah menengah turut berada pada tahap sederhana. Selain itu, didapati tidak terdapat perbezaan di antara tahap amalan pemimpin lelaki dan pemimpin perempuan serta tempoh berkhidmat. Dapatan kajian turut menunjukkan bahawa terdapat hubungan korelasi yang signifikan antara amalan kepimpinan keusahawanan pemimpin sekolah dan inovasi.

PERBINCANGAN

Kepimpinan keusahawanan dalam pendidikan adalah penting untuk menentukan keberkesanan prestasi dan kualiti sesebuah institusi pendidikan. Tujuan pendidikan keusahawanan adalah untuk membantu individu membangunkan pengetahuan, kemahiran, dan sikap yang diperlukan untuk mengenal pasti dan mengeksploitasi peluang perniagaan, mencipta usaha niaga baharu, dan mengurus organisasi keusahawanan. (Neck, H.M., & Greene, P.G.; 2011).

Dapatan kajian yang telah dianalisis menunjukkan bahawa kepimpinan keusahawanan telah mula diadaptasikan dalam pendidikan di Malaysia. Ini boleh dilihat dalam kajian Kavitha Selvaraja et. al (2021) di mana ia menyatakan bahawa kepimpinan keusahawanan telah mula diadaptasikan dalam kepimpinan pemimpin sekolah. Malah, pendidikan keusahawanan boleh mengambil pelbagai bentuk, termasuk pengajaran bilik darjah tradisional, peluang pembelajaran berasaskan pengalaman, bimbingan, bimbingan dan rangkaian. Program pendidikan keusahawanan yang berkesan harus menyediakan gabungan pendekatan yang berbeza ini untuk memenuhi gaya dan pilihan pembelajaran yang pelbagai. (Morris, M.H., Webb, J.W. & Fu, J., 2013). Oleh itu, pihak berkepentingan pendidikan seperti pengubal dasar, pengetua, guru besar dan guru dapat mengetahui tahap kepimpinan keusahawanan telah diamalkan di peringkat institusi sekolah.

Kepimpinan keusahawanan dalam pendidikan adalah penting untuk menentukan keberkesanan prestasi dan kualiti sesebuah institusi pendidikan. Penyelidikan terkini mencadangkan bahawa program pendidikan keusahawanan yang berjaya berkongsi ciri-ciri tertentu, termasuk tumpuan untuk membangunkan minda keusahawanan, menyediakan peluang untuk pembelajaran dan maklum balas berasaskan pengalaman, dan memupuk budaya kreativiti dan inovasi. (Rauch, A. & Hulsink, W.; 2015). Ini boleh dilihat dalam kajian Kavitha Selvaraja et. al (2021) di mana ia menyatakan bahawa kepimpinan keusahawanan telah mula diadaptasikan dalam kepimpinan pemimpin sekolah. Oleh itu, pihak berkepentingan

pendidikan seperti pengubal dasar, pengetua, guru besar dan guru dapat mengetahui tahap kepimpinan keusahawanan telah diamalkan di peringkat institusi sekolah.

Amalan kepimpinan keusahawanan dalam pendidikan dapat dibahagikan kepada tiga tema utama iaitu (i) membuka sekolah kepada persekitaran luar, (ii) berkerjasama dengan pihak berkepentingan seperti PIBG dan (iii) berkongsi ilmu keusahawanan. Ketiga-tiga tema utama ini adalah seiring dengan elemen yang dinyatakan dalam Model Thornbery, 2010. Malah, komponen kepimpinan keusahawanan yang diamalkan oleh pemimpin pendidikan adalah merangkumi tingkah laku keusahawanan, pemikiran keusahawanan dan komponen ciri-ciri keusahawanan iaitu kreatif, inovatif, keterbukaan dan berani mengambil risiko. Walaubagaimanapun, salah satu cabaran yang dihadapi oleh pendidikan keusahawanan ialah keperluan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan trend teknologi dan pasaran. Apabila teknologi baharu muncul dan pasaran berkembang, program pendidikan keusahawanan mesti berupaya mengikut rentak dan melengkapkan pelajar dengan alat dan strategi terkini untuk berjaya. (Fayolle, A., Gailly, B. & Lassas-Clerc, N.; 2006)

Ini dapat dilihat kurangnya kajian tempatan berkaitan kepimpinan keusahawanan dalam konteks pendidikan di Malaysia. Kajian Zaidatol & Afsaneh, (2014) menyatakan kepimpinan keusahawanan kurang diberi perhatian oleh pengkaji dalam bidang pendidikan. Malah, kepimpinan keusahawanan masih dilihat sebagai salah satu mata pelajaran merentas kurikulum. Ini boleh dilihat dalam kajian Gul E. Okudan dan Sarah E. Rzasa (2006) yang menunjukkan gaya pengajaran dalam pendidikan keusahawanan melalui pendekatan kerja kursus adalah terbaik dalam pengembangan pengetahuan dan kemahiran dalam bidang kepimpinan, motivasi, inovasi, komunikasi dan kerja berpasukan. Walaubagaimanapun, terdapat dapatan kajian yang menunjukkan bahawa kepimpinan keusahawanan telah mula diaplikasikan di sekolah rendah dan sekolah menengah di Malaysia. Ini boleh dilihat dalam kajian Kavitha Selvaraja et.al (2021) dan Zaidatol Akmaliah et.al (2014). Tambahan, kajian berkaitan dengan kepimpinan keusahawanan boleh dilaksanakan dengan menggunakan kaedah yang berbeza pembolehkan dan menggunakan kepimpinan keusahawanan berlainan model serta pendekatan penyelidikan yang berbeza untuk menyemak dapatan kajian ini. Walaupun, keberkesanan program pendidikan keusahawanan mungkin sukar untuk diukur, kerana kejayaan boleh ditakrifkan dalam pelbagai cara dan hasil mungkin tidak dapat dilihat dengan serta-merta. Tetapi penyelidikan baru-baru ini telah mencadangkan bahawa program pendidikan keusahawanan yang berjaya boleh membawa kepada peningkatan aktiviti keusahawanan dan prestasi perniagaan yang lebih baik (Kuratko, D.F., Morris, M.H., & Schindehutte, M. (2015).

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Secara keseluruhannya, ulasan literatur terkini menyerlahkan kepentingan pendidikan keusahawanan dalam membangunkan kemahiran, pengetahuan dan sikap yang diperlukan untuk individu berjaya dalam dunia keusahawanan yang kompleks dan berubah dengan pantas. Program pendidikan keusahawanan yang berkesan harus boleh disesuaikan, *hands-on*, dan tertumpu pada membangunkan minda keusahawanan dan memupuk budaya inovasi dan kreativiti. Oleh itu, berdasarkan perbincangan di atas, didapati kepimpinan keusahawanan telah mula diadaptasikan dalam pendidikan di Malaysia. Amalan kepimpinan keusahawanan dalam pendidikan adalah penting untuk peningkatan prestasi sekolah dan dapat menyediakan wawasan baharu dalam kepimpinan pendidikan.

Walaupun, pemimpin sekolah mengamalkan kepimpinan keusahawanan pada tahap sederhana, pemimpin sekolah akur bahawa kepimpinan keusahawanan dapat meningkatkan prestasi sekolah dan menyedari kepentingan ciri-ciri tersebut dalam kepimpinan sekolah. Selain itu, diharap pada masa hadapan akan ada banyak kajian berkaitan kepimpinan keusahawanan dalam konteks Malaysia. Justeru, pihak berkepentingan terutamanya pengubal dasar dapat merancang dasar yang berkaitan dengan sewajarnya. Dengan pengaplikasian amalan kepimpinan keusahawanan dalam pendidikan di Malaysia, ia dapat memantapkan kepimpinan pemimpin sekolah dan secara tidak langsung meningkatkan kecemerlangan serta kegemilangan sekolah.

RUJUKAN

- Bagheri, A., & Pihie, Z. A. L. (2011). Entrepreneurial leadership: Towards a model for learning and development. *Human Resource Development International*, 14(4), 447–463. <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.601594>
- Bity Salwana Binti Alias (2009). *Analisis Kompetensi, Kualiti Peribadi, Pengetahuan, Kemahiran dan Amalan Pengetua dalam Bidang Pengurusan Sekolah*. Tesis PHD, Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Donald F. Kuratko (2007). Entrepreneurial Leadership in the 21st Century. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 13(4)
- Fayolle, A., Gailly, B., & Lassas-Clerc, N. (2006). *Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: A new methodology*. *Journal of European Industrial Training*, 30(9): 701-720)
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). New York: Teachers College, Columbia University
- Fullan, M. (2011). Choosing the Wrong Drivers for Whole System Reform. *Seminar Series Paper No. 204*. Centre for Strategic Education
- Gul E. Okudan dan Srah E. Rzasa (2006). A project-based approach to entrepreneurial leadership education. *The International Journal of Technological Innovation, Entrepreneurship and Technology Management*. Volume 26. Issue 2: 195-210
- Gupta, V., Macmillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial Leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. 19, 241–260. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00040-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00040-5)
- Jennifer George Gantung & Norasmah Othman (2018). Tahap Amalan Kepimpinan Keusahawanan dalam kalangan Pentadbir Sekolah di Daerah Simunjan Berdasarkan Demografi. *Proceeding: 1st International Conference on Sustainability, Technology and Business (ICSTB 2018)*: 15-24
- Kavitha, Ramli, Abdullah & Arnida (2021). Entrepreneur leadership among headmaster in Malaysian Primary Schools. *Jurnal Pendidikan Malaysia* 46(1)(2021): 38-47
- Kuratko, D.F., Morris, M.H., & Schindehutte, M. (2015). *Understanding the dynamics of entrepreneurship through framework approaches*. *Small Business Economics*, 45(1): 1-13).
- Leitch CM, McMullan C and Harrison RT (2009) Leadership development in SMEs: An action learning approach. *Action Learning: Research and Practice* 6(3): 243–263.
- Leitch CM, McMullan C and Harrison RT (2013) The development of entrepreneurial leadership: The role of human, social and institutional capital. *British Journal of Management* 24(3): 347–366

- Leithwood, K., Jantzi, D., & Fernandez, A. (1993). Secondary school teachers' commitment to change: The contribution of transformational leadership. Paper presented at the *Annual Meeting of the American Educational Research Association* (1993): 1-42. Toronto: Ontario Inst. for Studies in Education.
- Morris, M.H., Webb, J.W., & Fu, J. (2013). *A competency-based perspective on entrepreneurship education: Conceptual and empirical insights*. *Journal of Small Business Management*, 51(3): 352-369
- Muhammad Faizal AG, Norfariza MR, Saedah S and Faisol E (2012) Kepimpinan dan Proses Kawalan Terhadap Peruntukan Kewangan Sekolah: Perspektif Malaysia. *Jurnal Internasional Manajemen Pendidikan* 4(02): 80–9
- Muhyiddin Mohd. Yassin. 2012. *Majlis anugerah tawaran baru kepada pengetua*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia
- Neck, H.M., & Greene, P.G. (2011). *Entrepreneurship education: Known worlds and new frontiers*. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 55-70.
- Norasmah Hj. Othman, Zaidatol Akmaliah Lope Pihie, Mohd Ibrahim Nazri & Rohani Ahmad Tarmizi. 2003. *Aplikasi model kolb dalam program keusahawanan remaja*. *Jurnal Teknologi*, 38(E) Jun. 2003: 49–64 © Universiti Teknologi Malaysia. Dicapai pada [http:// www.penerbit.utm.my/onlinejournal/38/E/JT38E4.pdf](http://www.penerbit.utm.my/onlinejournal/38/E/JT38E4.pdf)
- Rauch, A., & Hulsink, W. (2015). *Putting entrepreneurship education where the intention to act lies: An investigation into the impact of entrepreneurship education on entrepreneurial behavior*. *Academy of Management Learning & Education*, 14(2): 187-204).
- Siti Sabihah Ghazali (2017). *Kepimpinan Keusahawanan, Dari Dunia Perniagaan kepada Dunia Pendidikan: Satu Perubahan*. *Graduate Research in Education Seminar (GREduc)* 2017:354-360
- Siti Sabihah Ghazali, Suhaida Abdul Kadir, Steven Eric Krauss dan Soaib Asimiran (2020). The entrepreneurial leadership practices of Malaysian secondary school principals in fundraising. *Educational Management Administration & Leadership*: 1 - 20
- Walker, E., Hernandez, A. V., & Kattan, M. W. (2008). Meta-analysis: Its strengths and limitations. *Cleveland Clinic Journal of Medicine*, 75(6), 431–439. <https://doi.org/10.3949/ccjm.75.6.431>
- Zaidatol, A. L. P., & Fooi, F. S. (2003). *Pengurusan & kepimpinan pendidikan satu langkah ke hadapan*. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Zaidatol, A. L. P., & Afsanehh, B. (2014). School leadership and innovative principals: implications for enhancing principals leadership knowledge and practice. *Kidmore End: Academic Conferences International Limited, Yusof 2009*, 162–167