

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/366739600>

KEPEMIMPINAN KEUSAHAWANAN UNTUK PEMIMPIN PENDIDIKAN

Book · January 2023

CITATIONS

0

READS

73

1 author:



[Suzana Abd Latif](#)

Ministry of Education

8 PUBLICATIONS 14 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

**KEPEMIMPINAN
KEUSAHAWAN
UNTUK PEMIMPIN
PENDIDIKAN :
DALAM
MENDEPANI
CABARAN
DUNIA VUCA**



KEPEMIMPINAN KEUSAHAWAN UNTUK PEMIMPIN PENDIDIKAN : DALAM MENDEPANI CABARAN DUNIA VUCA

**SUZANA ABD LATIF
JOOHARI ARIFFIN, PhD**

Cetakan Pertama, 2021

Diterbitkan oleh:

Unit Penerbitan

INSTITUT AMINUDDIN BAKI

Kementerian Pendidikan Malaysia

Kompleks Pendidikan Nilai,

71760 Bandar Enstek,

Negeri Sembilan Darul Khusus

Tel: 06-7979 200

Faks: 06-7079 300 www.iab.edu.my

Hak Cipta Terpelihara © 2020 Institut Aminuddin Baki

Institut Aminuddin Baki

Kampus Nilai, Bandar Enstek

71760 Nilai, Negeri Sembilan

Sebarang bahagian dalam buku ini tidak boleh diterbitkan semula, disimpan dalam cara yang boleh dipergunakan lagi ataupun dipindahkan dalam sebarang bentuk atau dengan sebarang cara baik dengan cara elektronik, mekanikal, penggambaran semula, rakaman atau sebagainya sebelum mendapat izin bertulis daripada Pengarah Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia

Semua kertas kerja yang dibentangkan dalam Kolokium Intervensi Pelonjakan Kepimpinan Sekolah anjuran Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia pada tahun 2020 di Institut Aminuddin Baki, Kompleks Pendidikan Nilai, 71760 Bandar Enstek, Negeri Sembilan Darul Khusus

Perpustakaan Negara Malaysia

Data Pengkatalogan-dalam-Penerbitan

KANDUNGAN

Prakata Pengarah
Prakata Pengarang
Abstrak
Ilustrasi

Bahagian Satu: Pengenalan

- 1.1 Pendahuluan
- 1.2 Kepemimpinan dan Keusahawanan
- 1.3 Definisi Kepemimpinan Keusahawanan
- 1.4 Evolusi Konsep Kepemimpinan Keusahawanan
- 1.5 Perkembangan Kepemimpinan Keusahawanan
- 1.6 VUCA dan Cabaran Kepemimpinan Pendidikan
- 1.7 Kepemimpinan Keusahawanan dalam Kepemimpinan Pendidikan
- 1.8 Dimensi Kepemimpinan Keusahawanan:
Kaitan dengan modal insan, modal sosial dan modal organisasi

Bahagian Dua: Kepemimpinan sendiri

- 2.1 Pendahuluan 29
- 2.2 Proses Kepemimpinan Kendiri 31
- 2.3 Kenali Diri Sendiri 32
- 2.4 Visi, Matlamat dan Nilai Teras 35
- 2.5 Pembelajaran Berterusan 38
- 2.6 Tonjolkan Keunikan Diri 40
- 2.7 Keronokan Membangunkan Diri Sendiri 42
- 2.8 Menetapkan keutamaan 44
- 2.9 Semangat dan Itizam 46
- 2.10 Menilai Maklum Balas 48

Bahagian Tiga: Kepemimpinan pasukan

- 3.1 Pendahuluan 52
- 3.2 Proses Kepemimpinan Pasukan 55
- 3.3 Kenali Pasukan 58
- 3.4 Bangunkan Nilai Bersama 60
- 3.5 Membina Kepercayaan 61
- 3.6 Beri Sokongan 63
- 3.7 Bertanggungjawab 65
- 3.8 Meraikan Kejayaan 67
- 3.9 Mendengar Secara Aktif 69
- 3.10 Kekalkan Minat Ahli Pasukan 71



Bahagian Empat: Kepemimpinan Organisasi

4.1	Pendahuluan	78
4.2	Kepentingan Kepemimpinan Organisasi	79
4.3	Proses Kepemimpinan Organisasi	82
4.4	Menentukan Kompetensi dan Keperluan Organisasi	84
4.5	Kejelasan Peranan dan Tugas Dalam Organisasi	86
4.6	Penyediaan Sumber dan Sokongan	88
4.7	Mewujudkan Iklim Organisasi yang Positif	91
4.8	Pengurusan Tugas dan Prestasi Organisasi	93
4.9	Membina Modal Organisasi yang Mantap	95

Bahagian Lima: Orientasi keusahawanan

5.1	Pendahuluan	99
5.2	Lima Dimensi Orientasi Keusahawanan	101
5.3	Autonomi	101
5.4	Proaktif	103
5.5	Inovatif	105
5.6	Daya Saing Agresif	106
5.7	Mengambil Risiko	108

Penutup	111
Rujukan	117
Indeks	141



PRAKATA PENGARAH

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Pertama sekali, saya ingin mengucapkan tahniah kepada penulis buku **“Mendepani Cabaran Dunia VUCA: Kepemimpinan Keusahawanan untuk Pemimpin Pendidikan”**, Suzana Abd Latif dan Dr. Joohari Ariffin, kerana berjaya bekerjasama dalam menghasilkan penulisan ini. Sesungguhnya, usaha ini menterjemahkan kesungguhan pihak Institut Aminuddin Baki (IAB) amnya dan penulis khususnya untuk menghasilkan bahan penulisan berkaitan kepemimpinan pendidikan yang boleh dijadikan panduan oleh pemimpin pendidikan dan juga pihak berkepentingan yang lain. Bagi pihak IAB, kita sentiasa komited dan berusaha untuk memperkembangkan tubuh ilmu dalam bidang kepemimpinan pendidikan melalui penerokaan ilmu sama ada melalui penyelidikan lapangan mahupun kajian kepustakaan.

Justeru, pembinaan model bersepadu kepemimpinan keusahawanan untuk pemimpin pendidikan yang diperjelaskan dalam buku ini membuka dimensi baharu dalam bidang kepemimpinan pendidikan. Ini merupakan salah satu model watan yang sememangnya kita harapkan dapat diteroka dan dibangunkan oleh pensyarah IAB sebagai salah satu aktiviti kesarjanaan mereka. Sudah tentu integrasi antara dimensi kepemimpinan dan orientasi keusahawanan dapat membantu pemimpin pendidikan untuk memahami dengan lebih jelas bagaimana mereka boleh membangunkan kompetensi diri mereka, pasukan dan organisasi terutama sekali dalam menghadapi persekitaran *VUCA* yang sangat mencabar.

Saya berharap lebih ramai lagi dalam kalangan pensyarah IAB yang akan menghasilkan bahan penulisan yang dapat menyumbang kepada khazanah ilmu di IAB. Hal ini kerana, penulisan dan penerbitan juga merupakan salah satu fungsi yang dimainkan oleh IAB sebagai sebuah institusi latihan bagi pemimpin pendidikan selain daripada fungsi-fungsinya yang lain seperti memberi latihan dan konsultasi, melakukan penyelidikan serta sebagai pasukan pemikir. Dengan ini, IAB akan sentiasa terkehadapan dalam penerokaan ilmu terutamanya dalam bidang kepemimpinan pendidikan samada yang berasaskan pengetahuan tempatan mahupun yang bersifat antarabangsa.

Ybhg. Dato’ Dr Hj Tajuddin Mohd Yunus

Pengarah

Institut Aminuddin Baki

Kementerian Pendidikan Malaysia



PRAKATA PENGARANG

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Segala puji dan syukur dipanjatkan ke hadrat Allah S.W.T, Tuhan Yang Maha Esa, kerana dengan limpah dan kurnia-Nya, buku ini dapat dihasilkan untuk tatapan pembaca. Penulisan buku *Mendepani Cabaran Dunia VUCA: Kepemimpinan Keusahawanan untuk Pemimpin Pendidikan* tercetus dari pelbagai faktor. *VUCA* yang merupakan akronim kepada keadaan persekitaran yang digambarkan sebagai *volatile* (tidak tetap), *uncertain* (tidak pasti), *complex* (rumit) dan *ambiguous* (kabur) yang jika berlaku secara berasingan mahupun serentak akan menimbulkan situasi yang sukar untuk ditangani oleh sesebuah organisasi atau seseorang pemimpin. Perubahan iklim secara mendadak, kegawatan ekonomi, ketidakstabilan politik, pandemik atau wabak penyakit dan penggunaan teknologi yang semakin canggih dan meluas merupakan antara ciri-ciri dunia *VUCA* yang mampu memberikan impak yang bukan sedikit kepada keberkesanan dan kelestarian sesebuah organisasi. Secara langsung mahupun tidak langsung, *VUCA* menuntut pendekatan yang agak berbeza dalam aspek kepemimpinan terutama sekali ketika berhadapan dengan situasi yang tidak disangka-sangka yang memerlukan tindakan segera serta diluar kebiasaan. Justeru, kesedaran dan kesediaan untuk menghadapi situasi *VUCA* ini dalam kalangan kita sebagai pemimpin dalam organisasi amatlah penting. Malah, sebagai pemimpin di institusi sosial dan awam yang turut terkesan dengan perubahan yang berlaku dalam sektor sosial, ekonomi, teknologi dan politik, kita tidak dapat lari dari terkena tempiasnya. Kepemimpinan kita sebagai pengetua atau guru besar atau sebagai pemimpin utama di institusi pendidikan dianggap penting dan menjadi semakin mendesak dalam era berasaskan pengetahuan dan teknologi kini.

Keperluan dalam melakarkan dan memandu hala tuju organisasi yang jelas berlatarbelakangkan persekitaran yang rumit dan berubah-ubah, merupakan suatu realiti yang mencabar yang perlu dihadapi oleh kita sebagai seorang pemimpin. Sebagai tambahan kepada cabaran sedia ada, kehendak masyarakat yang pelbagai menuntut kita untuk mempelbagaikan gaya kepemimpinan agar lebih sesuai untuk diaplikasikan. Malah, penulisan dan perbincangan ilmiah dalam bidang kepemimpinan dan pengurusan sama ada secara umum mahupun secara spesifik mengikut bidang-bidang tertentu seperti perniagaan atau pendidikan menunjukkan bahawa kepemimpinan merupakan fenomena yang sering diperkatakan. Pelbagai kerangka ataupun model yang berasaskan teori-teori tertentu dikemukakan untuk dijadikan panduan mahupun penerokaan lebih lanjut dalam bidang penyelidikan untuk manfaat bersama.



Walau bagaimanapun, aspek kepemimpinan keusahawanan sebagai suatu gaya atau model yang boleh disesuaikan dan diaplikasikan dalam bidang kepemimpinan pendidikan belum luas diteroka dan dikongsi penemuannya sama ada dalam bentuk penulisan mahupun dalam bentuk kajian empirikal. Dalam dunia pendidikan yang semakin rumit dan bersifat dinamik, keperluan untuk meneroka hubungan dan kaitan dalam pelbagai disiplin ilmu untuk membina kefahaman baharu tentang sesuatu isu atau perkara merupakan sesuatu yang wajar dilakukan. Justeru, buku ini ditulis sebagai mengisi kelompangan yang wujud dan juga sebagai alternatif kepada bahan bacaan sedia ada terutama sekali bagi pemimpin pendidikan, para sarjana, pengamal dan pihak berkepentingan yang lain.

Persoalan utama yang disentuh dalam buku ini adalah berkenaan apa, kenapa dan bagaimana kepemimpinan keusahawanan perlu dan patut diterap dalam amalan kita sebagai pemimpin pendidikan. Penerapan ini penting bagi tujuan meningkatkan kecekapan diri, pasukan dan juga organisasi terutama sekali dalam menghadapi cabaran dalam dunia *VUCA* kini. Ini dijelaskan melalui pembinaan model bersepadu kepemimpinan keusahawanan yang merangkumkan kedua-dua aspek iaitu orientasi keusahawanan dan dimensi kepemimpinan dalam konteks pendidikan. Model ini boleh dijadikan panduan oleh kita sebagai pemimpin pendidikan untuk membangunkan persekitaran organisasi yang lebih cekap dan berkesan yang menjurus kepada peningkatan keberhasilan murid dan keberkesanan institusi pendidikan di tengah-tengah persekitaran *VUCA*.

Untuk itu, perspektif dari pelbagai cabang teori dan disiplin ilmu disepadukan dan digabungkan untuk membentuk pemikiran baharu tentang kepemimpinan keusahawanan. Turut dikongsi adalah idea-idea dari pelbagai penulisan yang menyokong pandangan yang dikemukakan. Namun, perspektif utama yang digunakan dalam buku ini berasaskan anggapan bahawa kepemimpinan merupakan suatu proses dinamik yang melibatkan diri kita sebagai pemimpin dan orang lain iaitu subordinat yang boleh terkesan atau dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti persekitaran dan sebagainya. Malah, kecenderungan terkini dalam penyelidikan berkaitan kepemimpinan menunjukkan semakin ramai dalam kalangan para penyelidik yang membuat kajian kepemimpinan yang bukan hanya tertumpu kepada seseorang pemimpin itu sahaja tetapi juga kepada pasukan dan organisasi yang dipimpinnya.



Ini sekaligus menggambarkan bahawa kepemimpinan bukanlah suatu fenomena yang ringkas yang bersifat satu dimensi tetapi rumit, apatah lagi dalam organisasi sosial seperti institusi pendidikan. Sehubungan itu juga, perlu dijelaskan bahawa walaupun perbincangan mengenai model kepemimpinan keusahawanan dalam buku ini agak terhad dalam konteks pendidikan, ia sebenarnya mempunyai kaitan yang jauh lebih luas di luar bidang pendidikan. Penulis mengakui bahawa dalam buku yang ringkas seperti ini terdapat kekurangan dari segi liputan secara menyeluruh dalam bidang-bidang tertentu. Namun, diharapkan perbincangan dalam buku ini dapat menjadi pemangkin kepada penerokaan yang lebih mendalam terutama sekali mengenai kepemimpinan keusahawanan dalam bidang pendidikan pada masa-masa akan datang.

Suzana Abd Latif
Joohari Ariffin, Ph.D



ABSTRAK

Buku *Mendepani Cabaran Dunia VUCA: Kepemimpinan Keusahawanan Untuk Pemimpin Pendidikan* ini merupakan sintesis pelbagai teori yang datang dari pelbagai disiplin ilmu seperti perniagaan, pendidikan, psikologi, sosiologi dan sebagainya. Matlamat utama buku ini adalah untuk memperkenalkan model kepemimpinan keusahawanan sebagai model yang boleh dijadikan panduan oleh pemimpin pendidikan dalam membangunkan kompetensi diri, pasukan dan organisasi terutama sekali dalam berhadapan dengan cabaran dalam persekitaran VUCA. Justeru, model bersepadu kepemimpinan keusahawanan yang diperkenalkan dalam buku ini memberi kefahaman baharu bagaimana dimensi kepemimpinan boleh diintegrasikan dengan orientasi keusahawanan dan diaplikasikan dalam konteks kepemimpinan pendidikan.

Buku ini dibahagikan kepada lima bahagian. Di Bahagian Satu yang merupakan bahagian pengenalan, perbincangan menjurus kepada latar belakang dan evolusi kepemimpinan keusahawanan dan kepentingannya kepada kepemimpinan pendidikan dalam berhadapan dengan persekitaran VUCA. Bahagian Dua membincangkan tentang kepentingan kepemimpinan sendiri serta proses-proses kepemimpinan sendiri. Bahagian Tiga memberi tumpuan kepada kepemimpinan pasukan yang merupakan salah satu dimensi kepemimpinan yang terangkum dalam model kepimpinan keusahawanan. Bahagian Empat menjurus kepada kepemimpinan organisasi dan Bahagian Lima membincangkan tentang orientasi keusahawanan.

Setiap bahagian dimulai dengan pendahuluan untuk memberi sedikit latar belakang tentang topik yang dibincangkan dalam bahagian tersebut supaya pembaca mudah memahami aspek kepemimpinan yang dibincangkan. Dalam bahagian dua hingga empat, proses bagi setiap dimensi kepemimpinan diperjelaskan. Manakala, di bahagian lima, perbincangan menjurus kepada orientasi keusahawanan (autonomi, inovatif, proaktif, daya saing agresif, mengambil risiko) yang menjadi asas kepada model kepimpinan keusahawanan dalam buku ini. Di bahagian penutup, rumusan kepada keseluruhan perbincangan di setiap bahagian dikemukakan.



ILUSTRASI

Senarai Rajah

1.1	Kepimpinan keusahawanan – integrasi dua disiplin ilmu	8
1.2	VUCA dan cabaran kepemimpinan pendidikan	15
1.3	Model Bersepadu Kepemimpinan Keusahawanan	20
1.4	Implikasi kepemimpinan keusahawanan terhadap keberkesanan organisasi melalui pembangunan modal insan, modal sosial dan modal institusi	23
2.1	Proses kepimpinan sendiri	28
2.2	Hubungan antara fikiran, emosi dan tindakan	30
2.3	Hubungan antara nilai, matlamat dan visi	33
2.4	Menentukan keutamaan	41
3.1	Hubungan ketua dan ahli kumpulan	52
3.2	Saling hubungan antara ahli dan ketua	52
3.3	Proses kepimpinan pasukan	53
4.1	Hubungan individu dan pasukan dengan pembangunan organisasi	74
4.3	Proses kepimpinan organisasi	77
5.1	5 dimensi orientasi keusahawanan	94

BAHAGIAN SATU **PENGENALAN**





PENDAHULUAN

Akronim *VUCA* yang kerap diperkatakan kini dilihat boleh mempengaruhi keberkesanan seorang pemimpin mahupun organisasi merujuk kepada persekitaran yang disebut sebagai *Volatile* (tidak tetap), *Uncertain* (tidak pasti), *Complex* (rumit) dan *Ambiguous* (kabur). Menurut Reeves dan Reeves (2015), *VUCA* sebenarnya merupakan akronim yang diguna pakai oleh U.S Army War College setelah berakhirnya Perang Dingin untuk menggambarkan keadaan dunia yang mencabar pada ketika itu. Namun, ia semakin diguna pakai dewasa ini untuk menggambarkan persekitaran yang tidak tetap, tidak menentu, rumit dan kabur disebabkan pelbagai faktor. Antara faktor-faktor *VUCA* yang boleh mempengaruhi keupayaan dan keberkesanan seseorang individu, masyarakat mahupun negara termasuklah perubahan cuaca, peperangan, wabak, bencana alam dan penggunaan teknologi yang semakin canggih.

Persekitaran *VUCA* dilihat memberi impak bukan sahaja kepada sektor industri ataupun korporat tetapi juga kepada sektor awam seperti sektor kesihatan dan pendidikan. Laukkonen et al.. (2019), sebagai contoh, melakarkan situasi tentang cabaran dalam persekitaran *VUCA* yang melibatkan perkembangan pesat dalam bidang teknologi atau lebih dikenali sebagai Revolusi Industri 4.0. Jelas mereka lagi, perubahan landskap pekerjaan akan berlaku apabila mesin yang menggunakan 'kecerdasan buatan' (*artificial intelligence*) mula menggantikan manusia dalam melakukan tugas yang bersifat rutin dan mekanikal. Hal ini menyebabkan ketidakpastian dalam pasaran kerja dan tiada jaminan pekerjaan pada masa hadapan terutama sekali dalam pekerjaan yang boleh dilakukan oleh mesin yang menggunakan kecerdasan buatan.

Penularan wabak Covid-19 yang melanda di seluruh dunia juga merupakan suatu pengajaran dan pengalaman baharu kepada kita yang terpaksa membuat keputusan segera dan tepat dalam keadaan yang berubah-ubah, tidak pasti, rumit dan agak kabur. Keadaan mencabar yang berlaku ini sedikit sebanyak telah menyebabkan gangguan kepada sistem penyampaian perkhidmatan mahupun terhadap perancangan yang telah dibuat, sama ada kepada organisasi mahupun individu yang terbabit. Justeru, mahu tidak mahu, sebagai pemimpin, kita harus bersedia dan tangkas untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan dan kemahiran untuk menghadapi cabaran dalam persekitaran *VUCA* yang kesannya turut dirasai oleh sektor pendidikan.

Dalam hal ini, Johannsen (2013) menegaskan bahawa kita perlu berani menerima realiti *VUCA* yang mencabar ini dan mengubahnya menjadi persekitaran yang menyediakan pelbagai peluang. Beliau lantas mengubah makna akronim



VUCA kepada *Vision* (visi), *Understanding* (Kefahaman), *Clarity* (kejelasan) dan *Agility* (ketangkasan) supaya kita lebih cenderung melihat persekitaran *VUCA* sebagai sesuatu keadaan yang boleh ditangani. Menurut beliau lagi, sebagai seorang pemimpin, kita perlu melengkapkan diri dengan pengalaman dan pengetahuan yang dapat menajamkan lagi kemahiran insaniah supaya kita lebih peka kepada permasalahan sebenar yang berlaku dalam persekitaran *VUCA*.

Ehrenhard dan Hatak (2018), pula berpendapat bahawa untuk menjadi pemimpin yang berkesan dalam persekitaran *VUCA*, seorang pemimpin itu perlu mempunyai ciri-ciri seorang pemimpin keusahawanan. Hal ini kerana sifat kepemimpinan dan keusahawanan yang ada pada seorang pemimpin keusahawanan itu akan menjadikan beliau lebih cenderung untuk mencipta peluang untuk kebaikan pasukan dan organisasi walaupun berhadapan dengan persekitaran *VUCA* yang mencabar. Maka, kepemimpinan keusahawanan dilihat sebagai gaya atau model kepemimpinan yang sesuai untuk diaplikasi atau diamalkan oleh seorang pemimpin terutama sekali dalam berhadapan dengan cabaran di era *VUCA*.

Kajian yang dilakukan oleh Rimita et al.. (2020) tentang kesediaan pemimpin menghadapi persekitaran *VUCA* mendapati ramai dalam kalangan pemimpin sama ada di organisasi swasta mahupun awam tidak bersedia dalam menghadapi situasi yang mencabar ini. Justeru, mereka mengesyorkan supaya daya tahan organisasi dan kesediaan menghadapi *VUCA* dalam kalangan pemimpin diberi perhatian serius agar kepemimpinan menjadi lebih responsif, organisasi lebih berjaya dan lestari serta kebajikan pekerja akan lebih terjaga. Hal ini kerana *VUCA* merupakan suatu fenomena yang memerlukan kita sebagai pemimpin untuk meningkatkan kompetensi untuk berhadapan dengan cabaran dan perubahan yang berlaku dalam persekitaran yang tidak menentu, rumit, tidak jelas dan kabur.

Ini bermakna, kita tidak boleh lagi memimpin secara *silo* dan pasif, tetapi sebaliknya perlu membangunkan keupayaan pasukan dan organisasi untuk lebih responsif, proaktif dan reaktif. Malah, beberapa kajian yang dilakukan berkaitan pembangunan kepemimpinan (cth : Komives et al.. 2006; Lord dan Hall, 2005; Cullen-Lester et al., 2017) menekankan tentang pentingnya pembangunan kepemimpinan dilihat sebagai fenomena yang dinamik dan berkembang daripada kepemimpinan seorang individu kepada kepemimpinan pasukan dan organisasi. Hal ini bagi memastikan organisasi kita terus kekal relevan dan lestari. Maka, sudah tiba masanya kita memikirkan akan gaya kepemimpinan yang kita amalkan atau model kepemimpinan yang kita jadikan panduan dalam usaha kita untuk terus memantapkan diri, pasukan dan organisasi dalam persekitaran *VUCA*.



KEPEMIMPINAN DAN KEUSAHAWANAN

Kepemimpinan merupakan fenomena yang rumit tetapi aspek yang penting dalam pentadbiran sesebuah organisasi termasuklah di institusi pendidikan seperti sekolah. Kepemimpinan sering ditafsirkan sebagai keupayaan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain untuk bertindak seperti yang dikehendaknya demi mencapai matlamat organisasi. Kepemimpinan juga dilihat sebagai tingkah laku dan kualiti peribadi yang dimiliki oleh seseorang pemimpin yang membolehkannya melakukan perubahan sama ada dalam masyarakat mahupun negara. Van Wart (2003), misalnya, melihat kepemimpinan sebagai kemahiran seseorang individu dalam membuat penilaian tentang pelbagai perkara serta mempunyai ciri-ciri tertentu yang membezakan seorang pemimpin dengan individu yang lain.

Keusahawanan pula sering kali dikaitkan dengan usaha yang dilakukan oleh seseorang individu serta cabaran dan halangan yang perlu ditempuhinya dalam mencapai sesuatu cita-cita. Perancangan yang adakalanya tidak berhasil, pembiayaan atau kewangan yang terhad, kepuasan pelanggan yang tidak dapat dipenuhi merupakan sebahagian daripada cabaran yang perlu dihadapi sebagai seorang usahawan. Walaupun begitu besar cabaran yang perlu dihadapi untuk menjadi seorang usahawan, masih tetap ada orang yang bersedia berhadapan dengan kesukaran demi kesukaran dalam mencapai hasrat dan cita-citanya itu. Malah, di sebalik semua kesulitan ini, setiap tahun, di dada-dada akhbar mahupun media sosial yang lain terdapat kemunculan ramai usahawan baharu yang bersemangat memulakan perjalanan mereka dalam meneroka peluang-peluang baharu. Mereka berbekalkan tekad serta keazaman yang tinggi untuk menjadikan visi dan misi mereka satu kenyataan.

Hal ini tidak lain dari bertujuan untuk memenuhi keperluan yang mereka lihat wujud dalam masyarakat sama ada dari sudut sosial mahupun ekonomi. Maka, tidak hairanlah jika mereka berusaha membuka pelbagai bentuk perniagaan, melancarkan produk atau membuka syarikat baharu, mengoptimumkan penggunaan teknologi serta mencipta perkhidmatan baharu. Perkara ini dilakukan semata-mata untuk menembusi pasaran untuk merealisasikan impian dan harapan mereka. Mereka sentiasa berusaha mencari dan mencipta peluang baharu melalui kerjasama strategik dengan pihak lain bagi mencipta nilai yang bermakna bagi diri serta produk atau perkhidmatan yang mereka hasilkan. Dalam hal ini, Irwin (2016), dalam buku yang dikarang oleh Frederick et al.. (2016) berjudul *Entrepreneurship : Theory, Process and Practice*, menyatakan bahawa untuk menjadi seorang usahawan seseorang itu sebenarnya perlu memahami bahawa “tiada istilah kegagalan, yang ada ialah perbezaan tahap kejayaan”(ms.xiii).



Namun, apabila memperkatakan tentang kepemimpinan keusahawanan dalam buku ini, tidaklah bermaksud bahawa tumpuan diberikan kepada aktiviti-aktiviti keusahawanan yang dilakukan oleh seseorang pemimpin. Hal ini selari dengan pendapat yang dikemukakan oleh Greenberg et al.. (2011), yang melihat kepemimpinan keusahawanan sebagai model kepemimpinan dan bukannya aktiviti keusahawanan. Tambahan pula, dalam keadaan persekitaran yang tidak menentu dan berubah-ubah, peranan seorang pemimpin untuk menerajui perubahan dan melakarkan hala tuju dalam organisasinya menjadi semakin penting. Maka, tidak hairanlah jika ada yang berpendapat bahawa konsep keusahawanan perlu diterapkan dalam pentadbiran organisasi supaya perubahan yang berlaku dapat ditangani secara berkesan

Dimovski et al.. (2013), contohnya, berpendapat bahawa penerapan ciri-ciri keusahawanan seperti mempunyai tekad yang kuat, kemahiran berkomunikasi, keterbukaan terhadap idea baharu, mempunyai visi, kebolehpercayaan serta berfikiran positif dapat membantu seseorang pemimpin menangani masalah birokrasi dan ketidakcekan dalam organisasinya. Begitu juga, kajian yang dijalankan oleh Demircioglu dan Chowdury (2020) mendapati terdapat kaitan antara aspek keusahawanan dengan tingkah laku kepemimpinan di sektor awam dari segi pelaksanaan tugas, membina hubungan dan melakukan perubahan di organisasi awam.

Terdahulu daripada itu, Fernald et al.. (2005), melalui kajian literatur mereka telah mengenal pasti beberapa persamaan antara ciri-ciri keusahawanan dan kepemimpinan. Mereka mendapati bahawa kedua-dua usahawan dan pemimpin mempunyai persamaan kerana minda dan tindakan kedua-duanya berorientasikan pencapaian apabila melaksanakan tugas mereka. Selain itu, usahawan dan pemimpin juga berupaya untuk memotivasikan orang lain melalui cara mereka berkomunikasi. Malah, Paladan (2015), dalam kajiannya merumuskan bahawa usahawan yang menerapkan aspek kepemimpinan dalam tugas mereka dilihat mengamalkan gaya kepemimpinan yang mirip kepada kepemimpinan transformasional. Mereka juga dilihat bersungguh-sungguh serta berani mengambil risiko dalam mencipta nilai untuk diri sendiri, pasukan dan organisasi.

Oleh itu, timbul beberapa cadangan supaya organisasi awam merujuk kepada dunia perniagaan untuk melihat model amalan terbaik dalam usaha menerapkan nilai-nilai keusahawanan dan gaya kepemimpinan yang dinamik untuk penambahbaikan organisasi. Pashiardis dan Brauckman (2019), misalnya, dalam artikel mereka yang berjudul "*New Public Management in Education: A Call for the Edupreneurial Leader*", mencadangkan model kepemimpinan baharu dalam pendidikan yang



digabung jalin bersama elemen keusahawanan. Mereka menyebutnya sebagai “*edupreneurial leadership*” (kepemimpinan pendidikan-keusahawanan). Menurut mereka lagi, perkembangan mutakhir dalam sektor pendidikan menekankan aspek keesahan dan pembangunan kualiti dalam pendidikan. Justeru, mereka berpendapat bahawa peranan pemimpin sekolah atau pemimpin di organisasi pendidikan lainnya, perlu dilihat dari segi autonomi dan akauntabiliti pemimpin tersebut dalam membina watak organisasi yang sesuai dalam mencapai matlamat bersama.

Hal ini membawa kepada satu persoalan penting, iaitu, “Apakah gaya atau model kepemimpinan yang sesuai untuk diamalkan atau dijadikan panduan oleh seorang pemimpin pendidikan untuk mencapai matlamat organisasi ini, terutama dalam persekitaran *VUCA* kini.” Tidak dinafikan lagi, dapatan dari beberapa kajian yang dijalankan menunjukkan bahawa kepemimpinan merupakan elemen yang penting dalam pembangunan dan keberkesanan sesebuah organisasi dalam mencapai matlamatnya. Malah, kajian tentang kaitan antara kepemimpinan pengetua dengan keberkesanan sekolah juga membuktikan pentingnya peranan seorang pemimpin dalam sesebuah organisasi pendidikan (cth: Fullan 2001; Hallinger & Heck, 1998; Leithwood & Riehl, 2003; Leithwood et al., 2019). Pelbagai harapan dan hasrat oleh pihak berkepentingan terhadap keberkesanan organisasi pendidikan turut menyumbang kepada keperluan terhadap kepemimpinan yang berkesan.

Namun, disebabkan proses kepemimpinan juga dipengaruhi oleh faktor persekitaran, mengguna pakai gaya atau model tertentu sahaja dalam berhadapan dengan situasi yang mencabar dilihat kurang praktikal. Sebagai contoh, Hallinger ((2016), dalam Leithwood et al., 2019) menyenaraikan beberapa jenis situasi yang perlu dihadapi oleh pengetua di sekolah; i. institusi, ii. komuniti, iii. sosio-budaya, iv. politik, v. ekonomi dan vi. penambahbaikan sekolah. Keadaan ini sudah tentunya mempengaruhi amalan kepemimpinan pengetua di sekolah. Justeru, gaya atau model kepemimpinan keusahawanan dilihat lebih sesuai untuk diterapkan dalam berhadapan dengan pelbagai tuntutan pihak berkepentingan sama ada luaran mahupun dalaman terutamanya dalam persekitaran *VUCA*.

DEFINISI KEPEMIMPINAN KEUSAHAWANAN

Roomi dan Harrison (2011) mendefinisikan kepemimpinan keusahawanan sebagai gabungan makna kedua-dua aspek kepemimpinan dan keusahawanan. Ringkasnya, kepimpinan keusahawanan merujuk kepada kecenderungan seseorang individu untuk “mempunyai serta menyebarkan visi serta menggalakkan ahli pasukan untuk mengenal pasti, mengembang serta menggunakan peluang supaya lebih kompetitif” (ms.3). Dalam konteks organisasi pula, menurut mereka lagi, kepemimpinan keusahawanan dilihat “melibatkan aktiviti mengurus organisasi dengan pelbagai cara- termasuklah melalui hubungan dan budaya, selain daripada

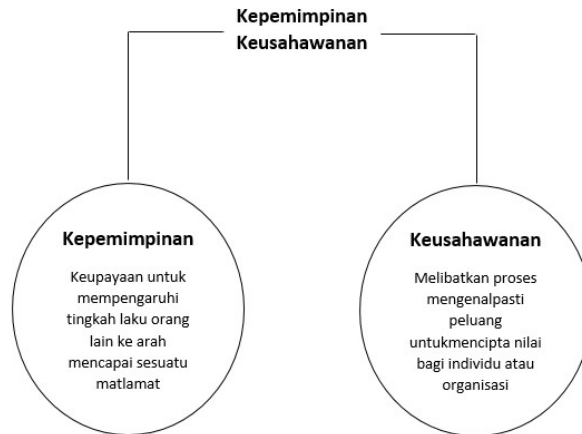


arahan dan kawalan” (ms.3). Oleh kerana itu, mereka berpendapat pelbagai kaedah perlu digunakan dalam usaha untuk menerapkan ciri-ciri serta pemikiran keusahawanan dan kepemimpinan dalam diri seseorang individu itu.

Matthews (2017), pula melihat kepemimpinan keusahawanan sebagai “melibatkan proses memimpin dalam melaksanakan aktiviti keusahawanan untuk mencipta nilai baharu” (ms.1). Beliau (2017) juga menegaskan bahawa pendekatan yang diguna pakai dalam membincangkan atau mengkaji tentang keberkesanan kepemimpinan keusahawanan sama seperti yang digunakan dalam membincangkan atau mengkaji gaya atau model kepemimpinan yang lain, iaitu melalui pendekatan sifat, kontingensi dan genre-baharu. Malah, ada yang berpendapat bahawa kepemimpinan keusahawanan sebenarnya tidak mempunyai banyak perbezaan dengan gaya atau model kepemimpinan yang lain. Namun begitu, dari segi teori dan praktikalnya, terdapat juga perbezaan dari segi pemahaman terhadap konsep kepemimpinan keusahawanan yang merupakan integrasi antara dua elemen penting tetapi saling berkait iaitu kepemimpinan dan keusahawanan.

Cunningham dan Lischeron (1991), sebagai contoh, mendefinisikan kepemimpinan keusahawanan sebagai melibatkan penetapan matlamat yang jelas, mencipta peluang, mengupayakan ahli, menjaga kejelekitan dalam organisasi, dan membangunkan sistem sumber manusia. Ini berbeza pula dengan Nicholson dan Magazines (1998), yang menekankan tentang ciri-ciri yang dimiliki oleh pemimpin keusahawanan seperti mengambil risiko, keterbukaan, dan keperluan kepada kejayaan. Bagi Renko et al. (2015), kepemimpinan keusahawanan merujuk kepada tindakan mempengaruhi dan mengarah sekumpulan ahli ke arah mencapai matlamat organisasi yang melibatkan pengeksploitan peluang. Harrison et al. (2016), turut menyenaraikan beberapa definisi berkaitan kepemimpinan keusahawanan yang dibangunkan oleh beberapa orang pengkaji yang melihatnya dari aspek yang berbeza, iaitu berkaitan pengaruh kepemimpinan keusahawanan, ciri-ciri pemimpin keusahawanan serta bagaimana ciri-ciri ini dibangunkan.

Hal ini jelas menunjukkan tiada kesepakatan dalam mendefinisikan kepemimpinan keusahawanan. Namun, ini bukanlah sesuatu yang menghairankan kerana kepemimpinan keusahawanan merupakan konsep yang digabungkan dari dua disiplin ilmu yang berbeza, iaitu keusahawanan dan kepemimpinan. Seperti yang digambarkan dalam Rajah 1.1 kedua-dua disiplin ilmu ini yang secara terasing sudah berkembang dari segi penerokaan dan kajian yang dilakukan, faktor konteks sudah tentunya memainkan peranan dalam pendefinisian konsep ini. Tambahan pula, kedua-dua kepemimpinan dan keusahawanan merupakan entiti yang kompleks dan dinamik. Pemahaman mengenai kedua-duanya sangat signifikan dalam membantu seorang individu itu untuk membangunkan aspek kepemimpinannya terutama sekali dalam menghadapi cabaran dalam persekitaran yang tidak stabil dan berubah-ubah.



Rajah 1.1 Kepemimpinan Keusahawanan – integrasi dua disiplin ilmu

Seperti mana yang ditegaskan oleh Harrison et al. (2020), kedua-dua bidang kepemimpinan dan keusahawanan merupakan dua bidang yang sama penting dan saling berkait. Namun, apabila kedua-dua konsep ini disatukan sebagai kepemimpinan keusahawanan, mereka melihatnya sebagai merangkumi suatu bidang yang tersendiri yang menekankan kepada kepentingan mengurus cabaran dan mencipta peluang. Hal ini kerana, kepemimpinan keusahawanan dilihat penting dalam memastikan pembangunan dan kelestarian sesebuah organisasi. Apa yang jelas kepemimpinan keusahawanan merupakan paradigma baharu yang terbit dari penyatuan dua bidang yang berbeza tetapi saling berkait.

EVOLUSI KONSEP KEPEMIMPINAN KEUSAHAWANAN

Pada peringkat awal, banyak kajian yang dilakukan tentang keusahawanan memberi fokus kepada keperluan usahawan untuk menjadi seorang pemimpin yang berwawasan (Cunningham & Lischeron, 1991). Kemudiannya, keperluan ini berkembang kepada membangunkan ciri-ciri kepemimpinan seperti berfokuskan peluang, keupayaan mempengaruhi, merancang, bermotivasi, kreatif, berfokuskan pencapaian, mengambil risiko, toleransi kepada ketidakjelasan, keyakinan diri, dan proaktif. Justeru, teori tentang kepemimpinan sering dirujuk dalam usaha untuk mencari jawapan bagaimana meningkatkan ciri-ciri kepemimpinan seorang usahawan agar organisasi boleh berjaya. Menurut Esmer dan Faruk (2017), antara teori yang dirujuk termasuklah teori kepemimpinan berkaitan *Great Man*, teori sifat, teori tingkah laku, teori kepemimpinan transformasi dan situasi.

Reid et al. (2018) pula berpendapat bahawa usahawan yang berjaya adalah disebabkan faktor keberkesanan dalam memimpin manusia, sumber dan proses



dalam mencipta nilai. Malah, Lackeus (2016) juga berpendapat bahawa mencipta nilai sama ada untuk diri sendiri, orang lain, masyarakat, organisasi mahupun negara seharusnya diterapkan dalam amalan pendidikan. Dalam aspek tingkah laku warga organisasi, van Niekerk dan Botha (2017) melihat nilai sebagai inspirasi kepada pembentukan budaya yang seharusnya diamalkan di sekolah. Manakala pemimpin yang berjaya pula, menurut Chemers et al. (2000) adalah disebabkan mereka memiliki ciri-ciri seperti tetap pendirian, berkeyakinan, bertenaga, peka kepada persekitaran, keupayaan menyesuaikan diri dengan situasi, asertif dan bermatlamat. Menariknya, ciri-ciri ini juga merupakan sebahagian daripada ciri-ciri yang dimiliki oleh seorang usahawan yang berjaya. Secara tidak langsung, pandangan ini menegaskan saling kaitan antara kepemimpinan dan keusahawanan di mana kedua-duanya dilihat saling mempengaruhi antara satu sama lain.

Justeru, pengetahuan tentang penciptaan peluang, peranan individu dan pasukan, kaedah penerokaan aktiviti keusahawanan dan persekitaran boleh diintegrasikan dengan pengetahuan yang bersandarkan kajian dan teori tentang kepemimpinan. Ini selari dengan pemikiran yang melihat persamaan dari sudut persoalan dan model kajian yang digunakan dalam kedua-dua bidang ini. Kedua-duanya dilihat saling memberi pengetahuan baharu yang diperlukan oleh satu sama lain. Namun, sebagai cabang ilmunya yang tersendiri, kepemimpinan keusahawanan masih dianggap sebagai bidang ilmu yang masih baharu dan perlu diteroka lagi (Leitch & Volery, 2017). Hal ini kerana intipati dari kedua-dua bidang ilmu ini sudah tentunya dapat dimanfaatkan untuk kebaikan organisasi.

Sebagai cabang ilmu, kepemimpinan keusahawanan dilihat sebagai jawapan kepada keperluan seorang usahawan atau pemimpin untuk berhadapan dengan konteks persekitaran yang pantas dan berubah-ubah. Persekitaran yang mencabar ini memerlukan pemimpin yang bersifat transformatif, inovatif dan proaktif sambil menguruskan risiko (Fernald et al., 2005) dan meneroka, mencipta serta memanfaatkan peluang (Renko, 2018) untuk pembangunan dan kelestarian organisasi. Oleh itu, ciri-ciri keusahawanan yang dimiliki oleh seorang pemimpin seperti cekal, berdaya usaha, berwaspada serta mampu beradaptasi dilihat dapat membantunya untuk berhadapan dengan situasi yang mencabar ini.

Felix et al. (2019), juga menegaskan bahawa terdapat kajian yang menunjukkan kepemimpinan sebagai salah satu faktor terpenting yang mempengaruhi aktiviti keusahawanan. Malah kajian yang dilakukan oleh Yang (2006) mendapati bahawa terdapatnya hubungan yang signifikan antara orientasi keusahawanan dan prestasi organisasi. Perkara ini turut ditegaskan oleh Alfirevic et al. (2018) melalui kajian mereka bahawa pemimpin sekolah yang mempunyai minda dan tingkah laku yang berorientasikan keusahawanan lebih berpuas hati dan lebih bersedia memberi sumbangan dalam komuniti. Justeru, bergantung kepada perspektif yang diguna



pakai sama ada kepemimpinan atau keusahawanan, kecenderungan dalam perbincangan akan memihak kepada salah satu daripada kedua-dua perspektif keusahawanan dan kepemimpinan.

Namun, dalam buku ini, kepemimpinan keusahawanan akan dibincangkan dari sudut pandang kedua-duanya iaitu aspek kepemimpinan dengan orientasi keusahawanan sebagai asasnya. Hal ini kerana penulis berpendapat faktor utama yang membezakan usahawan berjaya dengan yang gagal adalah kepemimpinan dan begitu jugalah sebaliknya.

PERKEMBANGAN KEPEMIMPINAN KEUSAHAWANAN

Bidang keilmuan dalam kepemimpinan keusahawanan telah semakin berkembang hasil daripada penyelidikan yang dijalankan oleh pengkaji-pengkaji barat dan juga tempatan. Ada yang membincangkan kepemimpinan keusahawanan dari segi tugas atau fungsi yang perlu dilakukan seperti penetapan hala tuju organisasi, pengagihan sumber, pengkoordinasian tugas dan juga pembentukan struktur jaringan untuk manfaat organisasi. Tidak kurang pula yang beranggapan bahawa kepemimpinan keusahawanan adalah berkaitan ciri-ciri atau tingkah laku tertentu yang perlu dimiliki dan diamalkan oleh seorang pemimpin untuk memimpin organisasinya ke arah kejayaan. Bagheri et al.. (2013) misalnya, melihat kepemimpinan keusahawanan sebagai kaedah atau gaya kepemimpinan baharu yang membantu seorang pemimpin untuk berhadapan dengan cabaran terutama sekali ketika meneroka sesuatu perkara baharu.

Menurut Karim et al.. (2019), konsep kepemimpinan keusahawanan telah diperkenalkan pada tahun 2000 oleh McGrath dan MacMillan yang mendapati bahawa dalam sektor pasaran yang dinamik peningkatan ketidakpastian dan tekanan persaingan merupakan fenomena yang lazim. Oleh itu, untuk berhadapan dengan situasi seperti ini diperlukan jenis pemimpin baharu. Pemimpin ini, menurut McGrath dan MacMillan (2000) lagi, disebut sebagai “pemimpin keusahawanan”. Dalam hal ini, mereka berpendapat bahawa pasaran atau situasi yang cepat berubah memberi kelebihan kepada pemimpin yang mengamalkan pendekatan keusahawanan. Hal ini kerana pemimpin keusahawanan dilihat berupaya untuk memanfaatkan peluang demi keuntungan dan kelangsungan organisasi berbanding pemimpin yang mengamalkan gaya kepemimpinan yang lain.

Malah, ada yang mengakui bahawa kepemimpinan keusahawanan penting sebagai pemangkin kepada perubahan yang positif dalam organisasi sektor awam, iaitu kepada yang lebih responsif, berfokuskan pelanggan, fleksibel, dan berorientasikan kualiti. Kajian yang dilakukan oleh Mishra dan Misra (2017) terhadap



aspek kepemimpinan keusahawanan eksekutif dan bukan eksekutif di kedua-dua organisasi awam dan swasta mendapati bahawa kepemimpinan keusahawanan memainkan peranan penting dalam keberkesanan organisasi. Ini dilihat terutama sekali dalam aspek penerokaan bidang baharu secara berfokus dan integrasi jaringan yang berlandaskan kreativiti.

Dalam bidang pendidikan pula, kepemimpinan keusahawanan dilihat memberi nafas baharu apabila aspek pengurusan ekonomi disepadukan dengan aspek kepemimpinan berfokuskan instruksional. Gupta et al. ((2004) dalam Pihie et al., 2014), sebagai contoh, melihat bahawa kepemimpinan keusahawanan sebagai bentuk kepemimpinan yang diperlukan untuk berhadapan dengan pelbagai cabaran dan krisis dalam organisasi. Melalui kepemimpinan keusahawanan, Chen ((2007) dalam Pihie et al., 2014) juga berpendapat bahawa organisasi akan lebih berupaya untuk berkembang dan membangun. Walaupun perkembangannya masih agak baharu dalam bidang pendidikan (Dahiru & Pihie, 2016), kaitannya dengan keberkesanan sekolah semakin diakui. Kassim dan Zakaria (2019) dalam kajian mereka tentang hubungan kepemimpinan keusahawanan dan prestasi sekolah merumuskan terdapatnya kaitan positif antara kepemimpinan keusahawanan dan penambahbaikan prestasi sekolah. Mereka berpendapat bahawa peranan pemimpin sekolah dalam melakukan transformasi serta menambah baik prestasi sekolah dilihat sangat signifikan. Oleh itu, mereka menyarankan supaya pemimpin sekolah menerapkan pemikiran dan tingkah laku usahawan dalam amalan kepemimpinan mereka untuk mengatasi kekangan yang dihadapi dalam memimpin dan mengurus sekolah.

Terdahulu, kajian yang dilakukan oleh Norasmah dan Hariyaty (2006) mendapati adanya hubungan yang signifikan antara kejayaan pengetua dalam membangunkan sekolahnya dengan ciri-ciri keusahawanan yang dimiliki. Antara ciri-ciri yang dimiliki oleh pengetua yang mengamalkan gaya kepemimpinan keusahawanan ini termasuklah keupayaan merancang, kemampuan menyelesaikan masalah, mempunyai keyakinan diri yang tinggi serta melaksanakan tugas berorientasikan matlamat. Dapatan dari kajian mereka juga menunjukkan bahawa gaya pemikiran pengetua ala-keusahawanan juga mampu menyumbang kepada kecemerlangan sekolah melalui keupayaan mereka mengenal pasti kekuatan yang ada pada organisasi yang diterajui. Sememangnya, kemampuan untuk berfikir secara strategik dapat membantu seorang pengetua untuk menetapkan matlamat ke arah mencapai keputusan atau keadaan yang lebih baik pada masa hadapan melalui penerokaan aktiviti-aktiviti strategik yang dikenal pasti.

Selain itu, hasil kajian yang dilakukan oleh Pihie et al. (2018) mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepemimpinan keusahawanan dan keberkesanan sekolah di mana semakin tinggi tahap kepemimpinan keusahawanan



yang diamalkan oleh pengetua sekolah, semakin tinggi keberkesanan sekolah tersebut. Menurut Salamzadeh et al. (2014), hal ini terjadi kerana keusahawanan sering dikaitkan dengan kebolehan untuk mengenal pasti dan mencipta peluang, melakukan inovasi, berfikir secara kreatif, berwawasan, keberanian mengambil risiko, toleransi terhadap perkara yang tidak jelas, dan bersikap proaktif. Kongjinda et al. (2020), juga berpendapat pengetua berperanan untuk menetapkan hala tuju dan matlamat dalam usaha untuk meningkatkan keberkesanan sekolah. Menurut mereka, peranan ini sebenarnya merupakan sebahagian daripada ciri-ciri pemimpin keusahawanan dan perlu dimantapkan dengan budaya dan semangat kekitaan yang kukuh dalam kalangan warga sekolah.

Ringkasnya, kepemimpinan keusahawanan sebagai gaya atau model yang diamalkan atau dijadikan panduan oleh pemimpin dalam menerajui sesebuah organisasi swasta mahupun institusi awam semakin diakui dapat memberi impak terhadap keberkesanan organisasi terutama sekali dalam berhadapan dengan persekitaran yang mencabar.

VUCA DAN CABARAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Dalam dunia yang serba moden dan tanpa sempadan kini, peranan pemimpin pendidikan dilihat semakin mencabar dalam memastikan visi, misi dan matlamat pendidikan dapat dicapai. Apatah lagi dengan peningkatan pesat dalam bidang teknologi dan komunikasi yang sedikit sebanyak merubah landskap pendidikan menjadi global. Antara cabaran yang perlu dihadapi oleh organisasi pendidikan seperti sekolah dalam era teknologi komunikasi dan maklumat yang pesat adalah dari segi kesegeraan bertindak, penyelesaian yang menepati kehendak pelanggan serta akses kepada maklumat khusus. Hal ini kerana, kemudahan teknologi komunikasi yang semakin canggih menyebabkan capaian maklumat menjadi semakin mudah dan pantas serta boleh berlaku di mana-mana sahaja dan pada bila-bila masa.

Dalam hal ini, Malik (2018) berpendapat bahawa sistem pendidikan memainkan peranan yang penting kerana daya saing sesebuah negara bergantung kepada pengetahuan dan kemahiran yang dimiliki oleh warganya. Dalam masa yang sama, perkembangan dalam pendidikan juga disokong oleh perkembangan ekonomi sesebuah negara itu (Yuliani & Hartanto, 2017). Menurut Malik (2018) lagi, ekonomi baharu dipacu oleh usahawan, penggunaan teknologi serta budaya inovasi. Justeru, beliau menegaskan bahawa selain mempunyai jatidiri nasional yang tinggi, sistem pendidikan perlu membangunkan tenaga kerja yang mempunyai kemahiran abad ke 21 seperti kebolehan berkomunikasi, berkolaborasi, kreatif, kritis, mempunyai literasi teknologi maklumat dan komunikasi (TMK) serta kesedaran sivik dan sosio-budaya.



Seperti mana yang ditegaskan oleh Capper ((1993) dalam Jean-Marie et al., 2009), sekolah sememangnya berperanan penting dalam menyediakan murid dan komuniti untuk berinteraksi dalam masyarakat yang berbilang bangsa, agama dan budaya. Malah, dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025, Kementerian Pendidikan Malaysia telah pun menggariskan enam aspirasi murid sebagai fokus utama dalam membangunkan modal insannya. Seperti mana hasrat yang terkandung dalam Falsafah Pendidikan Kebangsaan (KPM, 1988) untuk membangunkan modal insan yang seimbang dari segi jasmani, emosi, rohani dan intelek, aspirasi murid memberi tumpuan kepada membangunkan pengetahuan, kemahiran memimpin, kemahiran berfikir, kemahiran dwi-bahasa, etika dan kerohanian serta identiti nasional.

Maka, tidak hairanlah jika Leithwood dan Riel (2003), melihat peranan seorang pemimpin pendidikan sebagai meliputi tiga aspek penting yang saling berkait, iaitu: (i) menetapkan hala tuju, (ii) membangunkan ahli, dan (iii) menstrukturkan semula organisasi agar kepemimpinan dapat dilaksanakan dengan berkesan. Hal ini kerana, mereka melihat akan perlunya pemimpin pendidikan memimpin warga sekolah mereka untuk menghadapi cabaran yang timbul dalam persekitaran yang semakin kompleks dan dinamik. Menurut mereka lagi, piawaian kurikulum, penanda aras pencapaian, keperluan program dan arahan dasar lain dari banyak sumber menyebabkan keadaan yang rumit dan sukar diramalkan oleh sekolah. Sehubungan itu, Luqman et al. (2012) melihat abad ke 21 sebagai era yang mencabar bagi kepemimpinan pendidikan.

Hal ini kerana pemimpin di sekolah mesti bertindak balas terhadap kepelbagaian ciri pelajar, melaksanakan dasar, membimbing dan memberi sokongan kepada guru serta menjalin hubungan yang harmonis dengan komuniti luar dan ibu bapa murid (Tobin, 2014). Selain itu, mereka juga perlu mengurus kerjasama dengan agensi sosial yang lain demi kemajuan sekolah (Glazer & Peurach, 2013). Perkembangan pesat dalam teknologi untuk pengajaran dan komunikasi juga memerlukan penyesuaian kerja dalaman sekolah yang menjadikan sekolah kini lebih mencabar (Cloete, 2017) dan kepemimpinan menjadi lebih penting dalam memastikan agenda pendidikan negara dapat direalisasikan. Tambahan pula, generasi muda yang akan menyambung pelajaran ke peringkat tinggi dan memasuki pasaran kerja merupakan warga digital (Keengwe & Georguna, 2013) yang terdedah kepada penggunaan teknologi dalam kehidupan seharian mereka sejak di awal usia lagi.

Mulford (2008) menggariskan empat faktor yang dikenal pasti sebagai memberi kesan kepada keberkesanan organisasi pendidikan. Menurut beliau, faktor-faktor tersebut jika digabungkan akan memberi impak yang besar terhadap sekolah dan pemimpinnya. Faktor-faktor yang dimaksudkan ialah, 1) perkembangan sains dan teknologi, 2) perubahan alam sekitar, 3) perubahan demografi, dan 4) globalisasi.



Sebagai contoh, di era globalisasi dan penggunaan teknologi yang semakin canggih seiring dengan cetusan Revolusi Industri 4.0 kini di mana segala-galanya berlaku dengan pantas dan sering berubah-ubah, cabaran menjadi lebih hebat. Perkembangan dalam teknologi komunikasi dan maklumat serta robotik dilihat mampu merubah landskap kerjaya di masa hadapan yang lebih bersifat dinamik dan kompetitif. Malah, dengan tercetusnya Revolusi Industri 4.0, seluruh aspek kehidupan sama ada dari segi gaya hidup, cara bekerja serta kaedah pengajaran dan pembelajaran akan mengalami perubahan yang mendadak yang tidak pernah dialami sebelum ini.

Namun, pada masa kemajuan teknologi semakin meningkat, kita terpaksa berhadapan pula dengan pelbagai bentuk cabaran lain sama ada di peringkat global mahupun tempatan seperti pandemik Covid-19, ketidakstabilan politik, kegawatan ekonomi, perubahan cuaca, serta pencemaran alam sekitar yang datang silih berganti. Keadaan ini menjadikan tugas seorang pemimpin pendidikan menjadi lebih mencabar kerana perubahan yang berlaku di persekitarannya akan memberi kesan secara langsung dan tidak langsung kepada organisasi pendidikan. Landskap baharu yang tidak tetap, tidak pasti, rumit, dan kabur yang disebut sebagai dunia *VUCA* iaitu *volatile, uncertain, complex, ambiguous* (Brodie & Fraizer, 2018; Johansen, 2017; Petrie, 2011), secara langsung dan tidak langsung dilihat turut memberi kesan kepada dunia pendidikan. Justeru, untuk kekal berdaya saing, berdaya tahan dan berdaya maju, pemimpin pendidikan perlu berupaya untuk belajar dengan cepat dan bertindak balas dengan pantas terhadap perubahan yang berlaku (Suzana & Mohd Amir Shaukhi, 2020).

Sinha dan Sinha (2020), menjelaskan *VUCA* sebenarnya merupakan akronim kepada empat situasi yang unik, yang secara berasingan atau serentak akan menimbulkan cabaran yang hebat kepada pemimpin mahupun organisasi. Menurut mereka, seorang pemimpin itu perlu mempunyai toleransi yang tinggi dalam berhadapan dengan keadaan yang tidak menentu dan perlu berupaya untuk beradaptasi dengan persekitaran yang berubah-ubah. Secara ringkasnya pengertian *VUCA* boleh difahami seperti berikut :

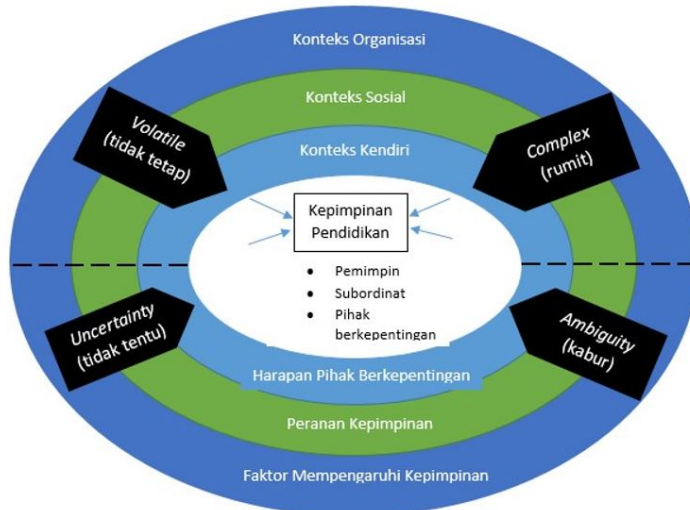
- i. Huruf 'V' dalam perkataan *VUCA* bermaksud '*Volatility*' (i.e tidak tetap). Ia berkaitan dengan sifat perubahan samada dari segi kekerapan mahu pun skala sesuatu perkara itu berlaku. Keadaan ini menyebabkan berlakunya pergolakan yang mendorong kepada kecenderungan untuk mengelakkan risiko. Ia juga menimbulkan perasaan bahawa pengetahuan yang kita ada tidak boleh diguna pakai dalam sesuatu situasi itu yang menyebabkan kita kembali kepada perkara asas dan melakukan ulangmula.
- ii. Huruf 'U' dalam perkataan *VUCA* bermaksud '*Uncertainty*' (i.e tidak tentu). Ketidaktentuan merujuk kepada situasi di mana kita tidak berupaya untuk



- menjangka peristiwa yang akan berlaku pada masa hadapan. Hal ini menyebabkan amat sukar untuk menggunakan tren masa kini untuk meramal masa hadapan dan memaksa kita untuk menunggu kejutan dan cabaran yang tidak disangka-sangka. Ia menyebabkan 'kelumpuhan' minda disebabkan kecenderungan untuk meletakkan usaha yang berlebihan tetapi sia-sia dalam menganggar keberangskalian sesuatu peristiwa itu berlaku pada masa hadapan.
- iii. Huruf 'C' dalam perkataan *VUCA* bermaksud '*Complex*' (i.e rumit). Perkara yang rumit menjadikan kaedah penyelesaian masalah secara *linear* atau secara teratur mengikut langkah demi langkah tidak boleh diguna pakai menyebabkan pembuat keputusan sering berada dalam dilema. Oleh kerana perkara yang rumit memerlukan usaha kognitif yang lebih untuk memproses maklumat menyebabkan timbul keinginan untuk mencari solusi mudah yang boleh ditiru, atau meletakkan sesuatu permasalahan itu kepada individu tertentu.
 - iv. Huruf 'A' dalam perkataan *VUCA* bermaksud '*Ambiguity*' (i.e kabur). Kekaburan merujuk kepada perkara yang tidak jelas atau kekeliruan terhadap sesuatu perkara dan kemungkinan untuk berlakunya kesilapan dalam 'membaca' sesuatu peristiwa atau mentafsirnya dalam banyak cara. Masalah tidak dapat diselesaikan dengan mudah kerana hubungan sebab dan akibat tidak dapat ditentukan secara tepat. Kekaburan menyebabkan timbulnya kesangsian, ketidakpercayaan, keraguan yang menyebabkan kelewatan dalam membuat keputusan.

Sumber: Sinha & Sinha (2020,ms.17-18)

Pandemik Covid-19, misalnya, memberi pengalaman baharu bukan sahaja kepada sektor keselamatan dan kesihatan tetapi juga sektor lain seperti sektor pendidikan. Penyebaran Coronavirus yang meluas di seluruh dunia dan langkah-langkah drastik yang diambil untuk memutuskan rantai virus ini telah menyebabkan kecelaruan dalam kebanyakan sistem kehidupan baik dari segi kesihatan, keselamatan, sosial, ekonomi dan juga politik. Peristiwa yang berlaku tanpa diduga dan dalam skala yang besar ini memberi impak yang bukan sedikit. Keadaan yang berlaku jelas menunjukkan betapa perlunya pemikiran yang lebih kreatif, fleksibel dan pantas pada semua sektor terutama dalam kalangan pemimpin sistem dan organisasi. Hal ini supaya mereka lebih berkemampuan untuk bertindak balas dengan cepat dan berkesan dalam mendepani cabaran dalam dunia *VUCA*. Hubungan yang rumit antara pemimpin pendidikan dan subordinat serta pihak berkepentingan yang lain dalam pelbagai konteks yang dipengaruhi oleh persekitaran *VUCA* bolehlah digambarkan seperti dalam Rajah 1.2. Ia menggambarkan pelbagai cabaran yang perlu dihadapi oleh pemimpin pendidikan kerana sekolah sememangnya tidak terpisah dari persekitaran dan komuniti yang melingkunginya (Beatriz et al., 2008) dan ini secara tidak langsung menjelaskan peranan yang perlu dimainkan oleh seorang pemimpin sekolah.



Rajah 1.2. VUCA dan cabaran kepemimpinan pendidikan. Model diadaptasi dari model penulisan dalam “Understanding Writing Situations” oleh M. Palmquist (1994-2012). Writing@CSU. Colorado StateUniversity. (<https://writing.colostate.edu/guides/guide.cfm?guideid=3>) Copyright © 1994-2021 Colorado State University. Dicitak dengan kebenaran.

Justeru, untuk mendepani dunia *VUCA* yang berlaku di peringkat global mahupun tempatan, pemimpin pendidikan harus memikirkan kembali peranan dan keupayaan mereka supaya selari dengan tuntutan arus masa kini. Walaupun terdapat perbezaan antara sektor awam dan sektor swasta dari segi matlamat utama penubuhannya, apa yang pasti ciri-ciri keusahawanan yang menjadi pengukur kepada kejayaan seorang usahawan dalam sektor swasta boleh disesuaikan mengikut konteks pendidikan dalam sektor awam. Dalam hal ini, Arundel et al. (2015) menyarankan supaya sektor awam lebih berinovasi dan bercirikan keusahawanan untuk lebih bersedia dalam menghadapi cabaran persekitaran global yang berubah-ubah.

Justeru, Selvaraja dan Pihie (2017) berpendapat bahawa pemimpin sekolah seharusnya mengamalkan gaya kepemimpinan yang menyumbang kepada persekitaran yang mendorong guru dan murid untuk mencapai prestasi yang baik. Sehubungan itu, Brauckman et al. (2019), menyatakan bahawa kepemimpinan keusahawanan dilihat penting untuk diperkenalkan dalam organisasi sektor awam dan swasta terutama sekali ketika kepemimpinan berhadapan dengan perubahan dan keadaan yang tidak tetap, tidak pasti, rumit dan kabur yang memberi impak terhadap keberkesanan organisasi. Hal ini kerana, menurut Dwi Ariyani et al. (2020), pemimpin yang mempunyai semangat keusahawanan tidak berasa lemah hanya kerana mereka mempunyai sumber yang terhad tetapi sentiasa cuba mencari peluang baharu, memulakan sesuatu projek, mengumpulkan dan mengurus sumber diperlukan termasuk sumber manusia dan menentukan matlamat yang jelas untuk organisasi.



Namun begitu, penekanan terhadap gaya kepemimpinan keusahawanan yang hanya menjelaskan tentang tingkah laku tertentu seorang usahawan dilihat tidak merangkumi aspek kepemimpinan pasukan dan organisasi secara menyeluruh. Hal ini kerana, kepemimpinan pendidikan bukanlah suatu proses yang mudah yang boleh dilakukan seorang diri tetapi juga melibatkan pihak berkepentingan yang lain sama ada dalaman mahupun luaran. Maka, amatlah penting bagi pemimpin pendidikan serta pihak berkepentingan yang lain memahami peranan yang perlu dimainkan sama ada secara individu mahupun kolektif dalam memastikan keberkesanan kepemimpinan dan organisasi. Dalam banyak keadaan, aktiviti kepemimpinan akan turut melibatkan interaksi atau aktiviti organisasi yang rencam dalam memenuhi hasrat dan harapan pelbagai pihak berkepentingan dalam konteks yang berbeza. Oleh itu, kepemimpinan keusahawanan dilihat sebagai model yang sesuai untuk diikuti oleh para pemimpin pendidikan untuk memimpin organisasi mereka terutama sekali dalam persekitaran *VUCA*.

Terdapat beberapa konsep dan model kepemimpinan keusahawanan yang dibangunkan oleh beberapa orang pengkaji Barat dan juga tempatan. Hal ini kerana semakin ramai yang melihat kepemimpinan keusahawanan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan keberkesanan organisasi melalui penciptaan peluang dan pengurusan sumber yang cekap (Kavitha & Zaidatol, 2017). Kepemimpinan keusahawanan juga melibatkan penetapan dan perkongsian hala tuju dan pembangunan pasukan dalam mengenal pasti peluang untuk meningkatkan daya saing melalui hubungan dan budaya organisasi (Roomi dan Harrison, 2011). Maka, tidak hairanlah jika Thornberry (2006) melihat pemimpin keusahawanan sebagai seorang yang inovatif dan proaktif serta berani mengambil risiko dalam melaksanakan tugasannya. Beliau seterusnya membangunkan model kepemimpinan keusahawanan dengan mengintegrasikan gaya kepemimpinan transformasi, transaksional dan karismatik. Beliau membahagikan pemimpin keusahawanan kepada dua kelompok iaitu '*activist*' dan '*catalyst*' dan memberi tumpuan kepada aspek luaran dan dalaman organisasi. Model ini menerangkan tentang pelbagai tingkah laku pemimpin keusahawanan di peringkat individu (*activist*) dan organisasi (*catalyst*) yang merangkumi lima dimensi, iaitu; i. tingkah laku pemimpin keusahawanan biasa, ii. tingkah laku seorang peneroka, iii. tingkah laku seorang pelombong, iv. tingkah laku seorang pemacu dan v. tingkah laku yang menggalakkan penyatuan.

Selain model tersebut, Gupta et al. (2004) telah mengemukakan satu model kepemimpinan keusahawanan yang merangkumi dua dimensi, iaitu pembentukan senario (*scenario enactment*) dan pembentukan pasukan (*cast enactment*). Bagi dimensi pertama, iaitu membentuk senario, seorang pemimpin keusahawanan perlu memainkan peranan penting dalam menciptakan keadaan di mana terdapat peluang-peluang untuk mencapai matlamat yang diinginkan. Bagi mencapai matlamat



ini, sokongan orang lain serta keyakinan mereka dalam mencapai matlamat tersebut perlu dibangunkan. Dalam dimensi kedua pula, peranan pemimpin keusahawanan dilihat penting dalam menyediakan pasukan yang mempunyai kompetensi yang diperlukan serta sumber yang sepatutnya untuk mencapai perubahan yang diinginkan. Ini bermakna seorang pemimpin keusahawanan itu perlu memberi inspirasi kepada orang lain untuk membuat penambahbaikan berterusan dan mengenal pasti kekuatan dan kelemahan yang ada pada mereka.

Bagi Van Zyl dan Mathur-Helm (2007) pula, model kepemimpinan keusahawanan yang dibangunkan melibatkan kesepaduan antara dimensi kepemimpinan dan keusahawanan. Model yang dibangunkan merangkumi aspek kepemimpinan transformasional dan tingkah laku keusahawanan. Aspek kepemimpinan yang diberi penekanan ialah aspek teknikal, psycho-emosi dan etika, manakala elemen tingkah laku keusahawanan menekankan aspek proaktif, inovatif dan mengambil risiko. Walau bagaimanapun, model ini memberi penekanan kepada pembangunan atau pembinaan individu sebagai seorang pemimpin keusahawanan dan kurang kaitan terhadap pembangunan pasukan dan organisasi secara keseluruhannya.

Dalam buku mereka yang berjudul, *"The New Entrepreneurial Leaders: Developing Leaders Who Shape Social and Economic Opportunity"*, Greenberg et al. (2011), mengemukakan model kepemimpinan keusahawanan yang berasaskan tiga prinsip, iaitu kombinasi ciri-ciri penting yang perlu ada pada pemimpin keusahawanan. Tiga prinsip kepemimpinan keusahawanan, menurut mereka, ialah (i) gaya pemikiran dan tindakan baharu yang berasaskan keupayaan kognitif yang seimbang yang boleh meramal secara logik dan berfikir secara kreatif, (ii) mempunyai kesedaran sendiri dan sosial yang menjadi asas kepada tindakan yang diambil, serta (iii) memahami kelestarian dan tanggungjawab sosial, ekonomi dan persekitaran selaras dengan kehendak dan harapan pihak berkepentingan. Ketiga-tiga prinsip ini saling berinteraksi antara satu sama lain dan dilihat penting dalam membangunkan pemimpin keusahawanan yang dapat mencipta peluang samada dari segi sosial mahupun ekonomi.

Perubahan pantas dan ketidakpastian yang berlaku dalam dunia perniagaan dan situasi masyarakat semestinya menuntut pemimpin keusahawanan agar berfikir menggunakan logik yang tepat mengikut keadaan. Ini bermakna, dalam situasi tertentu mereka perlu membuat ramalan atau jangkaan bersandarkan pengalaman lampau jika analisis data menunjukkan tren biasa yang boleh dikenal pasti polanya. Namun, dalam keadaan yang lain pula, di mana terdapat keadaan yang samar-samar atau tidak pasti tetapi kritikal, pemikiran yang lebih menjurus kepada tindakan yang konkrit dan kreatif lebih diutamakan. Pemikiran dan tindakan ini pula disokong oleh persepsi baharu tentang realiti semasa dalam dunia perniagaan serta situasi yang berlaku dalam masyarakat. Kesedaran sendiri dan sosial memperkuat



dan diperkuatkan lagi oleh gaya pemikiran tersebut yang mendorong kepada tanggungjawab dan kelestarian sosial, persekitaran dan ekonomi.

Jelas dalam model ini, kepemimpinan keusahawanan terlihat dalam diri seorang pemimpin apabila dia memiliki ciri-ciri unik terutama dari segi menyeimbangkan keupayaan kognitif dalam merangka tindakan, mempunyai kesedaran sendiri dan sosial serta menyedari akan tanggungjawab dalam konteks yang lebih luas yang menjangkau matlamat peribadi ataupun organisasi. Model ini dirangka sebagai rujukan kepada pemimpin keusahawanan terutama sekali dalam proses membuat keputusan melalui refleksi sendiri, pemikiran kreatif, pengupayaan dan sebagainya tentang aktiviti organisasi yang akan memberi nilai dalam aspek sosial, ekonomi dan persekitaran. Dalam erti kata lain, Greenberg et al. (2011) menjelaskan bahawa pemimpin keusahawanan ialah individu yang memahami diri mereka sendiri dan konteks di mana mereka bekerja, lalu bertindak dan membentuk peluang untuk mencipta nilai bagi organisasi, pihak berkepentingan dan masyarakat secara keseluruhannya. Prinsip-prinsip inilah yang menjadi asas kepada rasional pembuatan keputusan tentang aktiviti atau proses yang dilakukan oleh dan dalam organisasi.

Kesimpulannya, pelbagai konsep dan model yang telah dibincangkan memberi gambaran umum tentang kepemimpinan keusahawanan sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang boleh diamalkan serta model yang boleh dijadikan panduan dalam usaha untuk meningkatkan keberkesanan seorang pemimpin serta mencemerlangkan organisasi. Namun, kepelbagaian pengertian konsep dan model yang diutarakan menunjukkan perspektif yang berbeza-beza mengikut kesesuaian konteks ia digunakan atau dijelaskan. Justeru, suatu model yang bersepadu dilihat lebih relevan untuk dikaitkan dan disesuaikan dengan organisasi pendidikan sebagai sebuah institusi awam. Ia dilihat dapat membantu pemimpin pendidikan untuk memimpin dengan lebih berkesan. Apatah lagi dalam konteks persekitaran *VUCA* kini, membuat keputusan yang perlu dan pantas merupakan kompetensi yang kritikal yang harus ada pada seorang pemimpin. Oleh itu, tingkah laku usahawan seorang pemimpin tidak boleh dilihat secara berasingan dari pasukan atau organisasi yang dipimpinnya mahupun persekitaran yang melingkunginya.

KEPEMIMPINAN KEUSAHAWANAN DALAM KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Greenberg et al. (2011) menegaskan bahawa model kepemimpinan keusahawanan merupakan model kepemimpinan baharu yang relevan dari segi praktiknya untuk diaplikasikan walaupun dalam organisasi besar yang kurang berinovasi. Menurut mereka lagi, apa yang penting ialah membangunkan pemimpin keusahawanan



yang terdorong untuk mencipta nilai sosial, persekitaran dan ekonomi melalui kaedah membuat keputusan yang berbeza berasaskan perspektif yang lebih luas dan tepat. Apatah lagi, dalam konteks organisasi pendidikan sebagai institusi sosial yang terkesan dan memberi kesan terhadap kesejahteraan masyarakat dan kemakmuran negara melalui pembangunan menyeluruh modal insannya, peranan pemimpin pendidikan tidak harus dilihat hanya berkisar tentang pencapaian murid dalam peperiksaan.

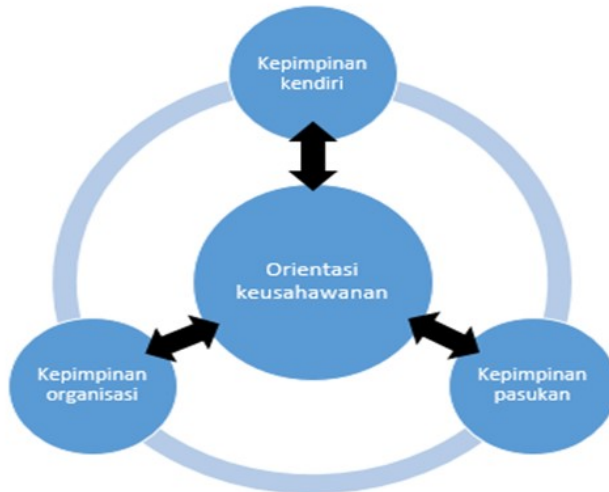
Hal ini kerana, ramai yang mula menyedari bahawa industri dan negara memerlukan pekerja, ahli komuniti dan pemimpin masyarakat yang dapat beradaptasi dalam situasi dunia yang sebenar atau lebih tepat lagi dalam dunia *VUCA* kini tanpa mengesampingkan nilai sosial, ekonomi dan persekitaran. Oleh itu, pemimpin sekolah yang berkesan perlu menyediakan persekitaran pembelajaran yang optimum untuk murid mengembangkan potensi dirinya (Dos, 2014) sama ada dari segi kognitif, emosi, psikomotor, rohani, etika sosial mahupun estetika. Sudah tentu hal ini memerlukan kita untuk menggunakan gaya pemikiran dan kaedah tindakan baharu serta mempunyai perspektif tentang matlamat organisasi yang berbeza seperti mana yang dikemukakan oleh Greenberg et al. (2011). Ini akan membantu kita untuk mencapai matlamat dalam mencipta nilai sosial, ekonomi dan persekitaran bersama warga organisasi kita.

Justeru, ciri-ciri kepemimpinan dan semangat keusahawanan wajar dibangunkan bersama terutama sekali dalam merealisasikan naratif baharu amalan pendidikan dalam persekitaran *VUCA*. London (2002), dalam bukunya yang berjudul *“Leadership Development: Paths to Self-Insight and Professional Growth”*, menekankan bahawa dalam persekitaran yang berubah-ubah, seorang pemimpin itu perlu membangunkan kepemimpinannya berdasarkan tiga dimensi kepemimpinan iaitu sendiri, pasukan dan organisasi. Ini juga bertepatan dengan pandangan yang dikemukakan oleh Suzana dan Sazali (2013) dalam buku mereka yang berjudul *“Leadership Development for Educational Leaders: An Integrated Model”*, yang turut berpendapat bahawa seorang pemimpin itu perlu membangunkan kepemimpinan orang lain dan juga organisasi selain daripada dirinya sendiri untuk memastikan organisasi berjaya mencapai matlamatnya.

Oleh itu, model kepemimpinan keusahawanan untuk pemimpin pendidikan dibangunkan dengan mengintegrasikan dan mensintesis falsafah dan teori kepemimpinan dengan prinsip-prinsip keusahawanan. Model ini, seperti yang digambarkan dalam Rajah 1.3, dilihat penting untuk dijadikan panduan oleh pemimpin pendidikan terutamanya dalam menghadapi persekitaran *VUCA*. Ini bermakna aspek kepemimpinan perlu dibangunkan secara menyeluruh dan bukan bersifat secara individu, terpisah dan statik. Hal ini kerana menurut Pisapia dan



Feit (2015), kepemimpinan keusahawanan juga merupakan proses sosial di mana pemimpin mempengaruhi individu lain dan pasukannya dalam tiga tugas utama iaitu: menentukan hala tuju, membina hubungan dan mencapai matlamat.



Rajah 1.3 Model Bersepadu Kepemimpinan Keusahawanan

Secara ringkasnya, model kepemimpinan keusahawanan ini menunjukkan hubung kait antara dimensi kepemimpinan dan orientasi keusahawanan. Ia menjelaskan kepentingan setiap dimensi kepemimpinan untuk dibangunkan dalam usaha untuk meningkatkan keberkesanan organisasi. Ketiga-tiga dimensi kepemimpinan ini saling berinteraksi dan saling mempengaruhi antara satu sama lain dan diperkuatkan lagi dengan orientasi keusahawanan. Walaupun ketiga-tiga dimensi kepemimpinan ini telah banyak dibincangkan melalui dapatan kajian dalam penulisan ilmiah, perbincangan tentang setiap dimensi kepemimpinan ini lebih bersifat terasing dan tidak dikaitkan secara menyeluruh.

Menguatkan lagi proses pembangunan kepemimpinan dalam setiap dimensi ialah orientasi keusahawanan yang merujuk kepada tingkah laku dan pemikiran usahawan yang dilihat penting untuk diterapkan. Hal ini kerana, semakin ramai yang mula menyedari bahawa pemikiran dan tingkah laku usahawan akan membantu individu, pasukan dan organisasi untuk lebih berdaya tahan dan berdaya maju terutama sekali dalam berhadapan dengan persekitaran yang mencabar. Oleh itu, orientasi keusahawanan seperti mengambil risiko, berinovasi dan proaktif dilihat penting untuk diterapkan dalam proses pembangunan kepemimpinan. Setiap komponen yang membentuk model bersepadu Kepemimpinan Keusahawanan yang dikemukakan dalam buku ini akan dihuraikan satu persatu untuk memudahkan pemahaman terhadap model ini.



a. Kepemimpinan Kendiri

Kepemimpinan sendiri merujuk kepada keupayaan seorang pemimpin untuk memimpin diri sendiri. Ia dilihat amat penting dalam memastikan kejayaan pasukan dan organisasi. Pemimpin yang mampu memimpin diri sendiri akan lebih terdorong untuk memikul tanggungjawab dalam setiap tugas yang diamanahkan. Hal ini kerana, kepemimpinan sendiri melibatkan tindakan yang didorong oleh faktor dalaman diri dan bukannya faktor luaran. Ia juga berkaitan keupayaan untuk mengawal diri sendiri melalui strategi tertentu dalam pemikiran dan tindakan yang diambil. Malah, kepemimpinan sendiri merujuk kepada keupayaan pemimpin itu mengenali dan memahami dirinya sendiri, termasuklah kekuatan dan kelemahan yang ada pada dirinya. Hal ini akan dapat membantunya membangunkan keupayaan diri serta memperbaiki kelemahan yang ada pada dirinya.

b. Kepemimpinan Pasukan

Kewujudan pasukan merupakan perkara yang biasa ditemui dalam sesebuah organisasi yang menjelaskan bahawa pemimpin tidak lagi memimpin organisasi secara bersendirian. Oleh itu kepemimpinan pasukan merujuk kepada keupayaan pemimpin untuk membangunkan ahli pasukan untuk mencapai matlamat organisasi. Hal ini kerana, persekitaran dalam dan luar organisasi yang kompleks serta harapan pihak berkepentingan yang pelbagai, memerlukan pasukan yang mantap untuk melaksanakan pelbagai tugas dalam usaha mencapai matlamat organisasi. Justeru, seorang pemimpin tidak hanya memimpin diri sendiri tetapi juga perlu berupaya untuk membina pengetahuan dan kemahiran serta memberi motivasi kepada orang bawahan atau ahli pasukan. Melalui kepemimpinan pasukan, perancangan serta pelaksanaan inisiatif akan menjadi lebih produktif dan bermakna kerana ia terbit dari kesepakatan bersama.

c. Kepemimpinan Organisasi

Kepemimpinan organisasi merupakan dimensi kepemimpinan yang penting untuk diberi perhatian. Hal ini kerana, kepemimpinan organisasi dikaitkan dengan faktor-faktor organisasi yang dapat mempengaruhi kecekapan individu dan pasukan dalam melaksanakan tugas seperti faktor iklim organisasi, budaya organisasi dan sebagainya. Struktur, budaya, birokrasi dan aktiviti tradisional yang terdapat dalam sesebuah organisasi itu boleh menjadi penghalang kepada keberkesanan dan kelestarian organisasi. Oleh itu, kepemimpinan organisasi dilihat memainkan peranan penting dalam mewujudkan persekitaran yang kondusif untuk warga organisasi mengembangkan potensi diri mereka yang secara tidak langsung menjadikan organisasi lebih berupaya untuk menyesuaikan diri dengan persekitaran yang lebih kompleks dan berubah-ubah.



d. Orientasi keusahawanan

Orientasi keusahawanan merujuk kepada proses, struktur serta tingkah laku yang inovatif, proaktif, mengambil risiko, berdaya saing agresif dan berautonomi (Lumpkin dan Dess, 1996). Secara ringkasnya:

- a) Inovatif merujuk kepada keupayaan untuk meneroka sesuatu yang baharu secara kreatif untuk membangunkan produk, perkhidmatan dan proses baharu.
- b) Proaktif pula menjelaskan tentang tingkah laku yang terkehadapan atau mendahului jangkaan yang menjurus kepada mencari peluang untuk keperluan masa hadapan.
- c) Mengambil risiko merujuk kepada keberanian melakukan sesuatu yang dianggap membawa nilai walaupun mempunyai kebarangkalian untuk gagal.
- d) Daya saing agresif menerangkan tentang keberanian untuk bersaing supaya kekal relevan dan kompetitif.
- e) Berautonomi menunjukkan kebebasan untuk melakukan sesuatu yang baharu berdasarkan pengetahuan dan pertimbangan sendiri.

DIMENSI KEPEMIMPINAN KEUSAHAWANAN: KAITAN DENGAN MODAL INSAN, MODAL SOSIAL DAN MODAL ORGANISASI

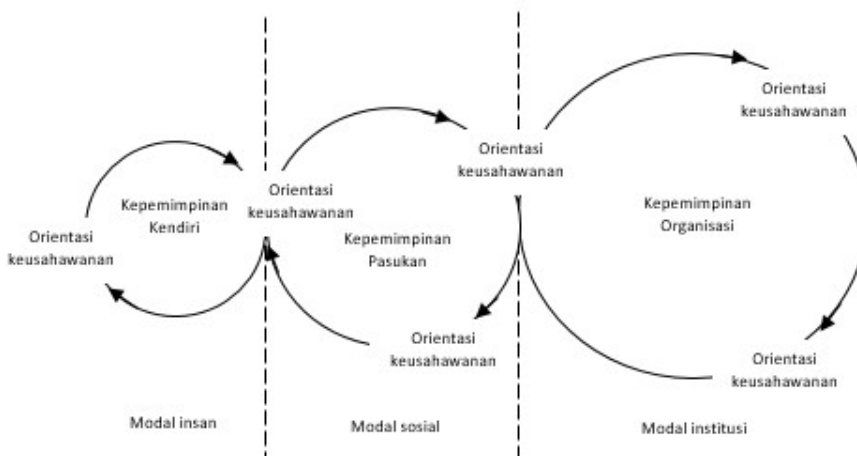
Kepemimpinan sememangnya dilihat penting dalam membangunkan kapasiti individu, pasukan dan juga organisasi. Organisasi bergantung kepada pengetahuan dan kemahiran modal insannya untuk meningkatkan daya saingnya (Kelly et al., 2011) serta terus berkembang, melaksanakan inovasi dan melakukan perubahan yang diperlukan (Wright et al., 2001). Pasamar et al. (2019) melihat bahawa gaya kepemimpinan merupakan faktor penting dalam mempengaruhi motivasi, tingkah laku serta hubungan subordinat dengan pemimpin mereka. Kajian yang dijalankan oleh Pasamar et al. (2019), menunjukkan kaitan yang signifikan antara kepemimpinan dan pembangunan modal insan dalam kedua-dua aspek pengetahuan iaitu yang berbentuk umum mahupun kepakaran tertentu. Dalam hal ini, mereka berpendapat bahawa gaya kepemimpinan seseorang pemimpin akan mempengaruhi jenis pembelajaran yang berlaku dalam organisasi.

Justeru, Leitch et al. (2013), melihat pembangunan kepemimpinan keusahawanan sebagai saling berkait rapat dengan pembangunan modal insan, modal sosial dan modal institusi. Menurut Becker ((1964) dalam Alika & Aibieyi, 2014), pembangunan modal insan merujuk kepada pelaburan yang dilakukan dalam mendidik, melatih serta membangunkan nilai-nilai yang baik dalam diri seseorang individu. Ia penting kerana boleh meningkatkan kreativiti dan inovasi, memantapkan pengetahuan dan



kemahiran, membawa nilai tambah, meningkatkan daya saing serta tahap kepuasan pihak berkepentingan (Pasban & Nojedah ,2016). Modal sosial pula, menurut Bhandari dan Yasunobu (2009) merujuk kepada hubungan sosial antara individu yang berasaskan kepercayaan, norma yang dikongsi bersama serta jaringan tidak rasmi yang boleh menjadi sumber *'intangible'* yang berharga. Manakala, modal organisasi merujuk kepada keupayaan organisasi untuk kekal kompetitif kerana keupayaannya untuk terus mencipta nilai melalui pembentukan struktur organisasi, mekanisma tadbir-urus, amalan pengurusan serta budaya organisasinya (Wang, 2016).

Oleh kerana itu, model kepemimpinan keusahawanan yang dibangunkan dalam buku ini tidak hanya tertumpu kepada pembangunan kepemimpinan pemimpin itu sahaja tetapi juga termasuk kepada pembangunan kepemimpinan pasukan dan organisasi. Ini seiring dengan apa yang diutarakan oleh Senge (1990) dalam bukunya *The Fifth Discipline*, yang menekankan pendekatan pemikiran sistem supaya kita melihat saling-kaitan antara sesuatu entiti, peristiwa, sebab mahupun akibat itu untuk kita memahami sesuatu perkara yang kompleks. Sehubungan itu, bolehlah disimpulkan bahawa proses kepemimpinan itu sendiri merupakan suatu fenomena yang kompleks dan bersifat pelbagai dimensi. Justeru, kaitan dimensi kepemimpinan keusahawanan terhadap keberkesanan organisasi secara keseluruhannya bolehlah difahami dengan melihat kaitannya dengan modal insan, modal sosial dan modal organisasi seperti ilustrasi dalam Rajah 1.4.



Rajah 1.4 Kaitan kepemimpinan keusahawanan dengan pembangunan modal insan, modal sosial dan modal institusi

Melalui Rajah 1.4 kaitan antara ketiga-tiga dimensi kepemimpinan dan orientasi keusahawanan yang menjadi asas kepada kepemimpinan keusahawanan dizahirkan melalui gelung-gelung yang menunjukkan proses kepemimpinan yang



berlaku kepada individu, pasukan dan organisasi. Justeru, gelung-gelung yang dilakarkan dalam Rajah 1.4 sebenarnya menggambarkan saling hubungan antara kepemimpinan sendiri, kepemimpinan pasukan dan kepemimpinan organisasi sebagai dimensi kepemimpinan yang dirangkumkan dalam model kepemimpinan keusahawanan. Dalam setiap dimensi kepemimpinan, ia dikukuhkan dengan orientasi keusahawanan sebagai asas tindakan dan pemikiran dalam proses atau aktiviti kepemimpinan yang dilalui.

Gelung pertama yang digambarkan dalam Rajah 1.4 menggambarkan proses kepemimpinan sendiri yang menumpukan kepada pembangunan modal insan di mana ia akan mencetuskan pula proses yang lebih besar iaitu proses kepemimpinan pasukan yang menumpukan kepada pembangunan modal sosial. Ini kemudiannya akan mencetuskan proses yang lebih besar lagi iaitu kepemimpinan organisasi yang menumpukan kepada pembangunan modal institusi. Natiujahnya, kepemimpinan keusahawanan ini akan memberi kesan kepada keberkesanan dan kelestarian organisasi secara keseluruhannya apabila setiap dimensi kepemimpinan ini dibangunkan dengan berasaskan orientasi keusahawanan.

Maka, tidak hairanlah mengapa semakin ramai yang melihat kepentingan kepemimpinan keusahawanan sebagai suatu paradigma baharu dalam membangunkan aspek kepemimpinan dalam kalangan pemimpin demi memastikan organisasi terus kekal relevan dan lestari. Ia bukan sahaja dilihat sesuai untuk diamalkan dalam institusi swasta atau sektor perniagaan tetapi organisasi awam seperti institusi pendidikan, terutama sekali dalam berhadapan dengan cabaran dalam persekitaran *VUCA*.

KESIMPULAN

Kepemimpinan merupakan fenomena yang menarik perhatian ramai sama ada dalam kalangan ahli akademik mahupun pengamal sejak dahulu lagi. Pelbagai teori tentang kepimpinan telah dikemukakan dan dibuat kajian dalam usaha untuk memahaminya untuk dijadikan panduan dalam memimpin. Ini kerana ramai yang berpendapat kepemimpinan boleh dipelajari dan dibina dari semasa ke semasa. Namun, pemimpin dan kepemimpinan ialah dua perkara yang berbeza. Jika pemimpin menjurus kepada entiti tertentu, kepemimpinan pula merupakan fenomena yang bersifat pelbagai dimensi. Justeru, selain kepemimpinan sendiri, semakin ramai pengkaji mula melihat dan cuba memahami aspek kepemimpinan pasukan dan organisasi. Namun, model yang dibangunkan serta kajian yang dijalankan masih bersifat terpisah dan tidak mencakupi keseluruhan kepemimpinan yang perlu dibangunkan untuk organisasi terus mantap dan berkembang. Tambahan pula, dalam persekitaran yang berubah-ubah, tidak menentu, rumit dan kabur atau



dikenali sebagai *VUCA*, kepemimpinan tidak boleh bergantung kepada seorang pemimpin sahaja dalam memimpin organisasinya. Begitulah juga halnya dengan organisasi pendidikan yang amat rencam sifatnya.

Oleh kerana itu model kepemimpinan keusahawanan yang dibincangkan dalam buku ini membawa perspektif yang menyeluruh dengan mengintergrasikan ketiga-tiga dimensi kepemimpinan; iaitu, kepemimpinan sendiri, kepemimpinan pasukan dan kepemimpinan organisasi. Ketiga-tiga dimensi kepemimpinan ini disepadukan dengan orientasi keusahawanan untuk dijadikan panduan bagaimana aspek kepemimpinan ini boleh dibangunkan dalam berhadapan dengan cabaran persekitaran *VUCA*. Untuk itu, pelbagai persektif dan hasil kajian dirujuk dari pelbagai disiplin ilmu seperti pengurusan, perniagaan dan psikologi untuk menerangkan dengan lebih jelas lagi akan pandangan yang dikemukakan berkaitan model kepemimpinan keusahawanan untuk pemimpin pendidikan dalam bab-bab seterusnya.

BAHAGIAN DUA

KEPEMIMPINAN KENDIRI





PENDAHULUAN

Kepemimpinan sebenarnya sangat penting dalam apa juga organisasi untuk membantu seseorang pemimpin itu mencapai matlamat organisasinya. Seringkali apabila memperkatakan tentang pemimpin dan kepemimpinan, kejayaan seorang pemimpin kebiasaannya dikaitkan dengan kejayaannya memimpin orang lain ataupun organisasi. Namun, Rima (2000), dalam bukunya yang berjudul *Leading from the Inside Out: The Art of Self-Leadership*, berpendapat bahawa cabaran paling besar bagi seorang pemimpin sebenarnya adalah untuk memimpin dirinya sendiri sama ada dari segi emosi, rohani, intelek mahupun fizikal. Hal ini kerana menurut beliau, asas kepada kepemimpinan sebenarnya terletak pada diri seorang pemimpin itu sendiri. Dalam erti kata lain, sebagai seorang pemimpin, kita perlu berupaya untuk memimpin diri kita sendiri dalam pelbagai aspek agar kita boleh memimpin orang lain pula.

Ini selari dengan pendapat yang dikemukakan oleh Browning (2018), yang menjelaskan bahawa kepemimpinan sendiri berkaitan dengan kesedaran tentang diri sendiri iaitu, apa yang mampu dan ingin dilakukan, hala tuju sendiri yang disertai dengan keupayaan untuk mempengaruhi melalui komunikasi, emosi dan tindakan yang bersesuaian. Malah, Greenberg et al. (2011) juga berpendapat bahawa pengetahuan yang mendalam mengenai identiti dan matlamat hidup kita dan bagaimana kita turut dipengaruhi oleh situasi di persekitaran kita akan menjadikan kita lebih mudah untuk membuat keputusan terutamanya dalam keadaan yang tidak pasti.

Ini bermakna apabila kesedaran sendiri kita tinggi tentang kebolehan dan kelemahan yang ada, kita akan cenderung untuk berusaha sama ada untuk memantapkan lagi kebolehan kita atau memperbaiki kelemahan yang dimiliki. Kita juga akan lebih fokus akan aspek diri kita yang ingin diberi perhatian selain lebih mudah untuk mengenal pasti atau mencipta peluang untuk meningkatkan keupayaan diri secara profesional mahupun peribadi. Ini secara tidak langsung menjadikan kita lebih berkeyakinan dan lebih mudah bertoleransi dengan kelemahan yang dimiliki oleh orang lain. Malah, dalam keadaan-keadaan tertentu, kesedaran tentang diri kita sendiri akan membantu kita memperbaiki penilaian yang kita lakukan terhadap diri kita sendiri mahupun orang lain.

Kesedaran sendiri dan fokus kepada kekuatan dalaman diri sendiri turut diperkatakan oleh Goleman (2013), dalam bukunya yang berjudul *Focus: The Hidden Driver of Excellence*. Beliau melihat pemimpin yang hebat lazimnya lebih menyerlah kerana keupayaan mereka memimpin diri sendiri dan fokus dalam memperbaiki diri mereka. Hee dan Mi (2014), dalam kajian mereka terhadap hubungan kepemimpinan sendiri dengan kepuasan kerja mendapati terdapat



hubungan yang signifikan antara kepemimpinan sendiri dan komitmen dalam organisasi dan seterusnya terhadap kepuasan kerja. Hal ini kerana mereka melihat kepemimpinan sendiri sebagai kesedaran seseorang individu itu dalam mengamalkan pemikiran, perasaan dan tingkah laku tertentu dalam mencapai sesuatu matlamat. Dalam erti kata lain, melalui kesedaran sendiri, kita secara sedar akan mengawal tingkah laku kita sendiri, mencipta pengaruh dan memimpin diri sendiri menggunakan strategi tingkah laku dan kognitif yang khusus.

Houghton et al. (2003) melihat proses dalam memimpin diri sendiri melibatkan tiga dimensi, iaitu refleksi sendiri, kesedaran sendiri dan pembangunan sendiri. Namun, sebagai permulaan untuk kita membangunkan gaya kepemimpinan keusahawanan yang berkesan, kita perlulah berkemampuan untuk memimpin diri sendiri. Melalui kepemimpinan diri yang berkesan, kita akan lebih bersedia mengambil tanggungjawab dan pertanggungjawaban atas tindakan yang kita ambil dan tidak meletakkan pertanggungjawaban itu ke atas orang lain atau subordinat kita.

Bagaimana kita tahu berlaku kekurangan dalam kepemimpinan sendiri? Sedarkah kita, akan corak pemikiran, tindakan dan emosi kita apabila berhadapan dengan cabaran atau peluang baharu? Adakah kita sering menjadi defensif apabila berdepan dengan kegagalan atau ketika keputusan kita dipertikaikan? Adakah kita melihat perbezaan pendapat sebagai halangan, dan sering bertindak mempertahankan kedudukan mahupun keputusan yang kita buat walaupun terbukti ianya tidak tepat? Adakah kesalahan, alasan dan penolakan cenderung muncul dalam pemikiran kita apabila berhadapan dengan situasi yang tidak memihak kepada kita? Soalan-soalan ini merupakan antara soalan-soalan yang perlu kita ajukan kepada diri kita sendiri dalam usaha untuk memahami diri dan gaya kepemimpinan kita dengan lebih baik.

Ini bermakna, untuk menjadi lebih peka terhadap kecenderungan diri sendiri, kita perlu meningkatkan kefahaman tentang diri kita dalam pelbagai perkara. Ini termasuklah ciri-ciri peribadi, nilai yang kita pegang, keadaan emosi, kebiasaan-kebiasaan kita serta perkara-perkara yang boleh mendorong atau menaikkan semangat kita dalam sesuatu situasi. Kesediaan dan kejujuran kita untuk membuat refleksi sendiri terutama sekali apabila terdapatnya maklum balas oleh orang lain akan membantu untuk meningkatkan nilai-nilai positif dalam diri kita. Selain itu, ia juga membantu kita untuk memotivasikan diri sendiri serta mengurus emosi negatif yang mungkin timbul dengan berkesan.

Secara ringkasnya, melalui kepemimpinan sendiri kita akan berusaha memberikan yang terbaik dengan meningkatkan kekuatan yang ada pada kita dan pada masa yang sama memperbaiki kelemahan diri. Matlamat yang ditetapkan akan dapat dicapai apabila tindakan yang diambil dilakukan secara konsisten,



tanpa berasa terkesan dengan gangguan atau halangan yang datang. Tugas untuk mencapai matlamat diutamakan disamping pemantauan secara berkala dalam memastikan kejayaan dalam menyelesaikan tugas yang diamanahkan. Ini secara tidak langsung akan meningkatkan efikasi sendiri dan menjadikan kita lebih fokus dalam melaksanakan tugas kita sebagai seorang pemimpin terutama dalam berhadapan dengan cabaran persekitaran *VUCA*.

PROSES KEPEMIMPINAN KENDIRI

Melalui kepemimpinan diri yang berkesan, kita boleh membuat rancangan untuk sebarang inisiatif yang dilakukan, dan melaksanakannya dengan penuh keyakinan. Menurut D'Intino et al. (2007), matlamat kepemimpinan sendiri adalah untuk memimpin diri sendiri dengan cara mempelajari dan mengaplikasi tingkah laku atau strategi kognitif tertentu untuk memperbaiki diri. Perkara ini dilihat selalunya wujud dalam diri seorang usahawan yang berjaya. Justeru, dalam Rajah 2.1 di bawah, kepemimpinan sendiri bolehlah disifatkan sebagai melibatkan proses-proses yang saling berkait dalam mempengaruhi diri melalui arahan sendiri dan motivasi diri.



Rajah 2.1 Proses kepemimpinan sendiri

KENALI DIRI SENDIRI

Mengenali diri sendiri adalah penting kerana apabila kita mempunyai pemahaman yang lebih baik tentang diri kita sendiri, kita dapat menyelami diri kita sebagai individu yang unik dan istimewa. Kita akan mempunyai keyakinan untuk membuat



perubahan dan mengenal pasti aspek mana dalam diri kita yang kita ingin bangunkan atau tingkatkan. Jika kita tidak menginginkannya, tidak ada orang lain yang dapat mengubah apa yang kita percayai dan yakini. Semuanya terpulang kepada kesediaan kita untuk menerima hakikat tentang diri kita sama ada baik atau buruk. Hanya kita yang mesti memikirkannya.

Tidak dinafikan, membangunkan penguasaan diri memerlukan masa, banyak usaha dan latihan. Tambahan pula, dalam menerajui organisasi pendidikan yang rencam sifatnya, kita lebih cenderung untuk tenggelam dalam kesibukan tugas harian kita. Namun begitu, meluangkan masa untuk mengenali diri sendiri akan menyelamatkan kita daripada didorong oleh kepercayaan yang tidak tepat dan reaksi emosi yang tidak bersesuaian yang boleh menimbulkan pelbagai kekacauan dalam segala aspek kehidupan termasuklah pekerjaan kita.

Secara umumnya, orang yang sedar tentang kekuatan dan kelemahan diri mereka sebenarnya sangat mengenali diri mereka sendiri. Mereka tahu siapa mereka, apa yang mereka mahukan, dan mengapa mereka bertindak seperti yang mereka lakukan. Ini membolehkan mereka dengan secara sedar mencipta situasi-situasi yang paling sesuai untuk menonjolkan kekuatan dan bukan kelemahan diri mereka. Malah, menurut Abraham Maslow ((1943), dalam Uysal, et al., 2017), melalui Model Hirarki Keperluan yang dibangunkannya, orang yang berjaya mencapai tingkat tertinggi dalam hirarki tersebut iaitu berjaya menjadi dirinya yang terbaik merupakan mereka yang tahu dan sedar akan pemikiran, keinginan dan tingkah laku mereka sendiri.

Ini bertepatan dengan pendapat yang diutarakan oleh Wilson dan Eisenmann (2010), yang melihat pemimpin keusahawanan sebagai individu yang, memahami diri mereka sendiri dan persekitaran di mana mereka bekerja lantas bertindak dan membentuk peluang yang mencipta nilai untuk mereka, organisasi, pihak berkepentingan dan juga masyarakat secara keseluruhannya. Dalam erti kata lain, apabila kita memahami perasaan dan pemikiran kita terhadap tugas atau pekerjaan yang kita lakukan, kita akan lebih fokus, gembira dan bersemangat untuk melaksanakan tugas kita dengan sebaik yang kita boleh lakukan.

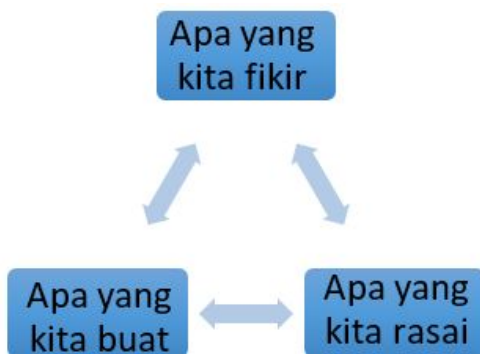
Justeru, sebagai seorang pemimpin keusahawanan kita perlu berupaya untuk mengubah pemikiran kita sendiri kerana apa yang kita fikir akan membentuk emosi yang tertentu yang menjadi pendorong kepada tindakan yang kita ambil mengikut situasi yang kita hadapi. Peranan kita sebagai pemimpin keusahawanan akan menjadi sangat berbeza apabila kita termasuk dalam kalangan orang yang mengarahkan fikiran kita, dan bukannya membiarkan akal mengarahkan segala emosi dan tindakan kita. Sebagai contoh, apabila kita menyedari bahawa kita cenderung berfikir secara negatif tentang sesuatu perkara atau apabila berhadapan



dengan sesuatu situasi yang tidak menyenangkan, kita boleh mengubah pemikiran kita supaya berfikir lebih positif atau optimistik.

Dalam bukunya yang berjudul *“Positivity: Top-Notch Research Reveals the 3-to-1 Ratio That Will Change Your Life”*, ahli psikologi, Barbara Fredrickson (2009) menegaskan bahawa pemikiran dan perasaan yang positif akan mendorong kita mengambil langkah yang positif dalam berhadapan dengan sesuatu situasi yang diluar jangkaan. Perasaan dan pemikiran positif terhadap diri kita sendiri akan membantu kita dalam menjalin hubungan yang lebih bermakna dengan orang lain atau mendorong kita untuk bangkit dari kekecewaan atau kegagalan yang kita alami. Justeru, ubahlah pemikiran kita dengan melihat kegagalan sebagai suatu proses pembelajaran yang bermakna.

Namun, sering kali kita tidak menyedari akan kesan fikiran, perasaan dan tingkah laku kita terhadap satu sama lain. Malah, ramai antara kita yang tidak sedar akan kecenderungan kita berfikir boleh mempengaruhi emosi dan tindakan kita dan begitu juga sebaliknya apabila tindakan yang kita ambil juga boleh mempengaruhi emosi kita dan mengubah pemikiran kita terhadap sesuatu perkara. Konsep timbal balik antara pemikiran, emosi dan tindakan dijelaskan oleh Bandura (2005) dalam penulisannya tentang Teori Kognitif Sosial. Maka, tidak hairanlah ramai ahli psikologi Barat berpendapat bahawa memahami bagaimana hubungan antara fikiran dan perasaan atau tingkah laku, membolehkan kita mengubah tingkah laku mahupun pemikiran kita yang boleh memberi kesan yang sangat besar pada emosi kita, dan begitulah juga sebaliknya, seperti yang digambarkan dalam Rajah 2.2.



Rajah 2.2 Hubungan antara fikiran, emosi dan tindakan

Hubungan antara pemikiran, emosi atau perasaan kita, dan tingkah laku kita disoroti oleh psikiatri Amerika Dr Aaron T. Beck (1967) dalam Strunk dan DeRubeis, (2005). Dalam latihan klinikalnya, Beck dilaporkan telah bekerja dengan individu



yang mengalami kemurungan dan menyedari bahawa pemikiran negatif adalah inti dari kemurungan. Beliau mengemukakan bahawa pemikiran negatif membuat orang merasa tertekan dan menyukarkan untuk pulih dari kemurungan. Seperti yang kita lihat dalam Rajah 2.2, Beck mengemukakan bahawa hubungan antara pemikiran, perasaan dan tingkah laku saling berkaitan. Mengubah salah satu bahagian akan memberi kesan kepada bahagian yang lain.

Dalam erti kata lain, memahami hubungan antara emosi, pemikiran dan tingkah laku boleh menjadi alat yang berguna kepada kita sebagai seorang pemimpin di organisasi pendidikan yang rencam sifatnya. Ia membantu kita menangani emosi negatif kita yang akan memberi kesan terhadap pemikiran kita yang akan membentuk tingkah laku yang negatif juga. Sudah tentunya sebagai seorang pemimpin, kita akan berhadapan dengan banyak halangan dan ujian. Akan ada ketika dan masanya kita merasakan seolah-olah berseorangan dalam menempuhi segala bentuk dugaan yang datang. Ada ketikanya juga, kita merasakan bahawa visi dan matlamat tidak lebih seperti sebuah impian yang sukar untuk direalisasikan. Itulah sebabnya kita perlu menekankan aspek positif dalam pemikiran, emosi dan tindakan kita sebagai seorang pemimpin di organisasi kita.

Oleh itu, untuk menjadi seorang pemimpin keusahawanan yang mempunyai tahap optimisme yang tinggi kita perlu lebih dahulu menyedari kecenderungan kita dalam berfikir. Adakah apabila berhadapan dengan sebarang masalah, kita melihatnya sebagai satu cabaran yang akan membuka peluang untuk menjadi lebih baik atau sebaliknya? Ketika menghadapi kemunduran atau kegagalan, adakah kita melihatnya sebagai peluang untuk menuju ke arah matlamat yang baharu? Apabila berhadapan dengan penolakan daripada pihak lain, adakah kita katakan kepada diri kita, "Mungkin kali ini tidak berjaya. Keadaan boleh berubah kemudian." Pemikiran seperti inilah yang membezakan seorang pemimpin keusahawanan dengan pemimpin lain yang pesimis dan cepat mengalah.

Kesimpulannya, mengenali diri sendiri memerlukan usaha yang bersungguh-sungguh. Ini adalah usaha yang berbaloi untuk dilakukan dalam memahami siapa kita, apa kecenderungan kita dalam berfikir, bagaimana fikiran kita mempengaruhi emosi kita yang seterusnya akan mendorong kepada tingkah laku yang tertentu. Dengan benar-benar mengenali diri, kita akan berusaha untuk sentiasa dalam keadaan minda dan emosi yang positif walaupun dalam keadaan yang sangat tidak menyenangkan dan mencabar pemikiran dan perasaan kita. Secara tidak langsung, ia membantu memperbaiki cara kita berkomunikasi, meningkatkan keyakinan diri dan membantu kita mencapai matlamat organisasi.



VISI, MATLAMAT DAN NILAI TERAS

Seorang pemimpin sering dikaitkan dengan tujuan atau hala tuju yang ingin dibawa dalam sesebuah organisasi. Selain mendukung visi organisasi, seorang pemimpin itu perlu menetapkan matlamat jangka pendek dan jangka panjang yang ingin dicapainya, agar pemikiran, perasaan dan tindakan yang diambil selari dengan hasrat dan aspirasi organisasi. Tambahan pula, dalam era yang serba mencabar kini, hala tuju pemimpin dan matlamat organisasi dianggap sebagai kompas yang dapat dijadikan panduan dalam berhadapan dengan situasi yang tidak tetap, tidak pasti, rumit dan kabur. Justeru, kita harus menggunakan gaya pemikiran seorang usahawan, dan memikirkan matlamat sosio-organisasi yang ingin dicapai dengan merangka strategi yang mendorong pertumbuhan, inovasi, pembangunan semula dan pemulihan organisasi.

Pernahkah kita bertanya kepada diri kita, apa sebenarnya yang mendorong kita untuk berjaya atau melakukan sesuatu yang di luar kebiasaan? Sudah tentunya ia berkaitan dengan matlamat yang ingin kita capai sama ada berbentuk peribadi mahupun yang berkaitan organisasi. Apabila kita peka kepada matlamat kita sama ada yang bersifat peribadi mahupun yang berkaitan organisasi, kita akan lebih cenderung menumpukan usaha untuk mencapainya. Namun kita perlu peka akan perbezaan antara matlamat jangka panjang dan matlamat jangka pendek. Seringkali matlamat jangka pendek kita mengaburi usaha dan pengorbanan yang perlu dilakukan dalam mencapai matlamat jangka panjang yang lebih mampan dan lestari apabila ganjaran segera lebih diinginkan. Oleh kerana itu, kita perlu lebih bijak dalam menyeimbangkan kedua-duanya agar matlamat jangka panjang tidak dikesampingkan demi mencapai matlamat jangka pendek yang lebih bersifat sementara.

Dengan berlandaskan matlamat yang lebih luas, kita harus berfikir secara luar kotak dan tidak terkesan dengan peraturan yang mengongkong pemikiran kreatif kita. Dalam buku yang berjudul *Education Nation: Six Leading Edges of Innovation in our Schools* yang ditulis oleh Milton Chen (2010), beliau melihat proses pembelajaran murid tidak lagi dibatasi oleh batasan tradisional seperti kerusi, meja, buku teks dan guru-guru yang terkurung di dalam kelas. Proses pembelajaran murid harus melangkaui batas sempadan bilik darjah akibat dari aktiviti inovasi. Beliau menyarankan supaya matlamat pembelajaran di sekolah harus menjangkau kepada pembangunan murid sebagai ahli masyarakat yang terdidik secara menyeluruh. Dalam erti kata lain, beliau berpendapat bahawa potensi generasi muda ini perlulah dibangunkan secara optimum termasuklah keupayaan untuk menjana sumber ekonomi mereka di masa hadapan. Ini secara tidak langsung akan membawa kepada keselamatan, kesejahteraan dan kemakmuran negara melalui pembinaan ahli masyarakat yang produktif dan mempunyai inisiatif sendiri.



Manakala nilai pula ditafsirkan sebagai kepercayaan asas yang dimiliki oleh seseorang individu itu yang mempengaruhi tindakannya dalam mencapai visi dan matlamat diri atau organisasi. Hakikatnya setiap orang daripada kita adalah berbeza dari segi kepentingan atau keutamaan disebabkan oleh pegangan nilai diri walaupun kita mungkin memegang jawatan yang sama atau bekerja di jabatan yang sama. Apabila berlakunya sesuatu krisis, sisi peribadi kita yang mungkin tidak terlihat ketika dalam situasi normal, akan lebih menonjol. Sebagai contoh, apabila berhadapan dengan sesuatu krisis, kita sebenarnya boleh memilih sama ada untuk mengatasi situasi yang sukar, menanggung akibat dari keputusan atau tindakan salah yang diambil atau mengambil jalan mudah dengan meletakkan kesalahan kepada orang lain. Kita juga boleh membiarkan krisis itu berlalu begitu sahaja dan berakhir dengan sendirinya tanpa perlu ada campur tangan. Keputusan kita untuk memilih salah satu cara untuk mengatasi keadaan ini sudah tentunya menampakkan nilai yang kita pegang sama ada lebih cenderung kepada kesenangan diri sendiri atau mengutamakan kebaikan organisasi.

Kaitan antara nilai dan kepemimpinan sering dijadikan bahan kajian terutama sekali berkaitan peranannya dalam mempengaruhi keberkesanan pemimpin dan dinamika kumpulan dalam organisasi. Douglas dan Fitzsimmons (2005), misalnya, melihat keperluan untuk berjaya merupakan nilai baharu yang merupakan faktor penting dalam meningkatkan motivasi pemimpin keusahawanan. Fernandez dan Hogan (2002) pula mengkaji kepemimpinan berasaskan nilai dan merumuskan bahawa nilai teras pemimpin mempengaruhi keputusan dan pelaksanaan strategi mereka. Hyde dan Weathington (2006) pula meneliti kaitan antara nilai peribadi dan sikap kerja dan melaporkan hubungan positif yang signifikan antara nilai peribadi dan kejujuran yang menghasilkan persekitaran kerja yang positif dan selesa. Fritzsche dan Oz (2007) meneliti hubungan antara nilai peribadi dan membuat keputusan dan menentukan bahawa nilai altruistik memberikan sumbangan positif kepada pengambilan keputusan yang beretika.

Secara ringkasnya, kaitan antara nilai, matlamat dan visi bolehlah digambarkan seperti dalam Rajah 2.3:



Rajah 2.3 Hubungan antara nilai, matlamat dan visi



Melalui rajah 2.3 ini, bolehlah disimpulkan bahawa nilai ilmu yang kita pegang sebagai seorang pendidik akan mempengaruhi matlamat kita untuk memastikan proses pengajaran dan pemudahcaraan yang berlaku adalah bermakna agar visi kita untuk menyediakan pendidikan yang berkualiti dapat direalisasikan.

Namun begitu, tidak dinafikan adakalanya keperluan dan kemahuan kita membentuk nilai peribadi yang berkemungkinan bertentangan dengan nilai organisasi yang diamalkan. Keadaan ini dijelaskan oleh Steven Berglas (1986), seorang ahli psikologi yang kini bertugas di USC's Marshall School of Business dalam buku beliau yang berjudul *The Success Syndrome: Hitting the Bottom When You Reach the Top*. Beliau menyatakan bahawa individu yang berjaya mencapai kejayaan yang cemerlang tetapi tidak mempunyai asas nilai yang baik sebagai benteng dirinya dalam menghadapi pelbagai tekanan hanya akan menjerumuskan dirinya ke dalam kancah kehancuran. Oleh kerana kejayaan boleh diibaratkan sebagai serampang dua mata, yang boleh menjadi lawan atau kawan kepada kita, mempunyai asas pegangan nilai positif yang mantap dapat mengingatkan kita kepada visi dan matlamat yang ingin dicapai sama ada yang berbentuk peribadi mahupun berfokuskan organisasi. Apa yang lebih penting sebenarnya ialah untuk kita menyedari bahawa pengalaman berharga yang dilalui dalam mencapai visi dan matlamat peribadi serta organisasi akan membantu memperteguhkan lagi nilai positif yang kita pegang.

Sebagai rumusannya, seorang pemimpin keusahawanan perlu peka kepada visi dan matlamat yang hendak dicapai. Visi dan matlamat ini pula berkait rapat dengan nilai yang dipegang atau diamalkan. Mempunyai nilai-nilai yang positif dapat memandu kita untuk mencapai kejayaan dan mengekalkannya dan tetap bersemangat untuk bangkit semula apabila berhadapan dengan kegagalan mahupun halangan. Dalam usaha menjadi pemimpin yang berkesan kita perlu menyeimbangkan antara bertindak mengikut situasi pada masa kini dan juga merancang untuk masa hadapan. Hal ini kerana, fokus dan perancangan yang disertai nilai positif dan matlamat yang jelas akan memudahkan kita mencapai visi kita sama ada yang berbentuk jangka pendek mahupun jangka panjang.

PEMBELAJARAN BERTERUSAN

Tanyakan kepada diri sendiri, apakah perkara baharu yang kita pelajari setakat ini. Adakah apa yang kita pelajari itu relevan dan dapat membantu dalam menjalankan tugas kita sebagai seorang pemimpin. Adakah sebagai seorang pemimpin, kita merasakan pembangunan diri agak terbatas dan tindakan yang dilakukan hanya lebih tertumpu kepada melakukan perkara yang rutin sahaja, tanpa perbezaan tahun demi tahun. Adakah kita pernah mencuba keluar dari zon selesa dan melakukan



inisiatif yang diluar bidang kepakaran kita. Adakah kita pernah memaksa diri kita untuk mempelajari sesuatu yang baharu yang dapat meningkatkan keupayaan kepemimpinan kita.

Persekitaran yang tidak tetap, tidak pasti, rumit dan kabur ini menuntut kita sebagai pemimpin untuk sentiasa membangunkan diri melalui pelbagai proses pembelajaran sama ada yang bersifat pembelajaran sendiri mahupun melalui latihan formal ataupun pengalaman langsung. Ini merupakan hakikat yang kita semua harus akui sebagai seorang pemimpin. Malah, sebagai seorang pemimpin, kita mungkin akan berhadapan dengan keadaan yang menyebabkan kepemimpinan kita menjadi tidak berkesan. Selain itu, kita juga mungkin berhadapan dengan risiko ketinggalan atau menjadi tidak relevan, apabila kita mula berpuas hati atau selesa dengan keadaan sedia ada. Hal ini boleh berlaku apabila kita sering berpuas hati dengan apa yang telah kita capai dan menganggap kita sudah tahu segala selok-belok pengurusan dalam organisasi

Justeru, mengapa kita harus terus berkembang? Mengapa kita tidak boleh berpuas hati dengan pencapaian-pencapaian yang telah kita kecapai.? Sebagai seorang pemimpin keusahawanan, kita seharusnya sedar bahawa ilmu merupakan sesuatu yang dinamik sifatnya dan mengalami evolusi dari satu generasi ke generasi yang lain. Walaupun mungkin sesetengah amalan lama dalam organisasi masih diteruskan sehingga kini, kita juga harus sedar akan hakikat bahawa terdapatnya amalan yang mungkin sudah menjadi tidak relevan atau berkesan lagi di masa sekarang (Kortmann, et al.,2014). Pengetahuan yang kita pelajari suatu masa dahulu mungkin sudah mengalami perubahan hasil dari penemuan baharu dari kajian-kajian yang dilakukan. Ini bermakna, perkhidmatan yang diberi mahupun produk yang dihasilkan mungkin tidak lagi diminati ataupun digunakan oleh generasi yang seterusnya. Oleh kerana itu, kita perlu sentiasa belajar dan berani meneroka untuk mencari idea baharu, menguji atau mencuba proses baharu dalam usaha untuk melakukan inovasi yang perlu demi pembangunan dan kelestarian organisasi.

Pembelajaran berterusan adalah proses mempelajari kemahiran dan pengetahuan baharu secara berterusan. Ini boleh datang dalam pelbagai bentuk, dari kursus formal hingga pembelajaran sosial dalam situasi yang biasa. Ia sudah tentunya melibatkan inisiatif sendiri dan kesediaan dalam menghadapi cabaran. Pembelajaran berterusan biasanya dikaitkan dengan sifat ingin tahu yang ada pada seseorang individu. Oleh kerana itu, sebagai seorang pemimpin keusahawanan kita perlu mempunyai sifat ingin tahu yang tinggi. Hal ini akan mendorong kita untuk sentiasa mengambil inisiatif untuk meneroka, mempelajari sesuatu yang baharu dan memanfaatkan peluang serta mencabar paradigma lama atas pelbagai sebab; sama ada untuk memenuhi kepuasan diri, mencari keuntungan, mendapat sokongan keluarga ataupun untuk memenuhi keperluan pelanggan.



Namun begitu, Chet Holmes (2008) dalam bukunya *The Ultimate Sales Machine: Turbocharge Your Business with Relentless Focus on 12 Key Strategies*, menegaskan bahawa pembelajaran bukan bermaksud pengumpulan maklumat yang banyak atau menghafal sesuatu perkara itu secara perkataan demi perkataan. Apa yang lebih penting sebenarnya adalah bagaimana kita menterjemahkan apa yang kita tahu kepada tindakan yang lebih strategik. Itulah sebabnya tidak memadai untuk kita hanya mengetahui tentang sesuatu perkara itu, tetapi perlu memahaminya secara mendalam untuk membolehkan kita mensintesis pengetahuan kita dalam menjana idea baharu. Seperti mana yang ditegaskan oleh Young dan Sexton (2003), yang melihat usahawan yang berdaya tahan ialah mereka yang “belajar bagaimana untuk belajar”. Dalam erti kata lain, mereka mengetahui tentang proses yang berkaitan dengan memperoleh pengetahuan yang bermakna kepada mereka. Selain itu, kita juga perlu melihat pembelajaran sebagai suatu proses perjalanan yang menarik untuk dilalui dan bukan semata-mata memberi tumpuan kepada titik akhir destinasi yang hendak dituju. Apabila kita menganggap pembelajaran sebagai suatu perjalanan, ini akan menjadikan kita lebih peka kepada perkara-perkara atau peristiwa-peristiwa yang berlaku sepanjang perjalanan itu. Hal ini kerana, segala peristiwa atau perkara yang berlaku akan menjadi sebahagian daripada proses pembelajaran kita. Ibarat pepatah yang mengatakan, “Pengalaman ialah guru yang terbaik”, kita harus sedar bahawa pengalaman akan memberikan kita ruang dan peluang untuk membuat refleksi sendiri tentang keupayaan sebenar dalam berhadapan dengan situasi-situasi tertentu. Seterusnya, hal ini akan mendorong kita untuk memperbaiki kelemahan dan mempertingkatkan lagi kebolehan kita.

Sehubungan dengan itu juga, kita perlu sedar bahawa kesilapan merupakan salah satu cara untuk kita belajar memperbaiki diri. Justeru, sebagai seorang pemimpin, kita perlu peka terhadap tingkah laku kita apabila bertindak balas terhadap kesilapan. Adakah sebagai pemimpin kita mengakui akan kesilapan yang kita lakukan. Apakah tanggapan sebenar kita terhadap kesilapan. Adakah kita melihat kesilapan sebagai sesuatu yang memalukan atau sebagai proses pembelajaran untuk menjadi lebih baik. Sebenarnya, melakukan kesilapan merupakan perkara yang penting dalam proses pembelajaran hanya apabila kita mempelajari sesuatu dari kesilapan tersebut dan tidak mengulangnya. Dalam keadaan ini, kesilapan bolehlah dianggap sebagai permulaan atau pemangkin kepada pertumbuhan idea baharu yang lebih baik.

Dalam buku *Good Leaders Learn: Lessons from Lifetimes of Leadership*, penulisnya Gerard Seijts (2013), menerangkan bahawa pemimpin yang baik belajar dari pengalaman mereka sendiri dan dari pengalaman baik atau buruk pemimpin lain. Malah, tindakan yang diambil oleh seseorang pemimpin itu dalam menghadapi sesuatu keadaan rumit dan kritikal turut dijadikan panduan dan pedomannya. Mereka juga belajar dari rakan sebaya, orang bawahan mereka, mentor, pesaing, rakan



kongsi dan pihak berkepentingan yang lain. Selain itu, mereka juga belajar dari pengkritik dan sekutu mereka. Bahkan mereka menyedari bahawa manusia tidak semuanya sama dan cara mereka bertindak balas, berfikir, memberi maklum balas terhadap sesuatu perkara atau keadaan juga tidak sama.

Apa yang boleh dirumuskan ialah pembelajaran berterusan penting bagi pembangunan dan perkembangan intelek, emosi dan rohani kita sebagai seorang pemimpin. Melalui pembelajaran berterusan, kita akan terdorong untuk mengambil tindakan yang bersesuaian dengan situasi yang dihadapi. Justeru, kita perlu sedar bahawa semakin tinggi kedudukan kita dalam hierarki organisasi, kita bukan sahaja memerlukan pemahaman yang baik mengenai operasi organisasi tetapi juga mengenai lingkungan di luar organisasi. Kita harus faham bagaimana dinamika ekonomi, politik mahupun industri memberi impak secara langsung dan tidak langsung kepada organisasi. Ini sudah tentunya memerlukan kesedaran sendiri dan usaha tambahan dari segi pembelajaran sama ada secara formal mahupun tidak formal.

TONJOLKAN KEUNIKAN DIRI

Sebagai seorang pemimpin keusahawanan, kita perlu tahu bahawa untuk bersaing dengan pesaing dalam industri yang sama memerlukan kita untuk menonjolkan kelainan yang ada pada diri atau organisasi kita. Setiap orang ada kelemahan dan kekuatannya yang tersendiri. Hal yang sama juga wujud bagi setiap organisasi yang bergantung kepada kekuatan dan kelemahan ahli-ahli di dalamnya. Namun begitu, kita perlu lebih cenderung melihat kepada kekuatan atau keunikan yang ada pada diri kita sendiri serta membangunkannya agar lebih menyerlah. Hal ini akan dapat mengimbangi kelemahan yang ada pada kita sehingga kelemahan ini tidak lagi menjadi dominan atau dilihat sebagai suatu isu besar yang membebankan.

Menjadi diri sendiri bermakna kita tidak perlu terikut-ikut dengan cara atau gaya orang lain dalam memimpin organisasi lebih-lebih lagi jika perwatakan kita sangat berbeza dengan pemimpin lain. Seringkali apabila pucuk pimpinan sesebuah organisasi itu berubah, ahli-ahli dalam organisasi tersebut cenderung membandingkan kepemimpinan lama dengan yang baharu. Sebagai seorang pemimpin, kita tidak perlu bersembunyi di sebalik bayang-bayang orang lain. Apa yang sepatutnya kita lakukan adalah menonjolkan keunikan diri kita sebagai seorang pemimpin. Namun begitu, idea atau perspektif yang berbeza yang dibawa ke dalam organisasi perlulah menunjukkan bahawa kita peka dengan perubahan yang berlaku di dalam dan di luar organisasi. Dengan ini, lebih mudah untuk idea atau perspektif kita diterima walaupun pada mulanya kelihatan agak janggal.



Sebenarnya, ahli-ahli organisasi akan lebih mudah mendapat inspirasi apabila mereka melihat kita sebagai seorang manusia biasa yang ada kelemahan dan kekuatan sama seperti mereka. Oleh itu, kita tidak perlu mempamerkan sisi yang berbeza daripada diri kita yang sebenar hanya kerana kita memegang jawatan penting dalam organisasi atau kerana kita menganggap itu yang diinginkan oleh ahli-ahli dalam organisasi. Bill George (2013), pengarang buku *Authentic Leadership: Rediscovering the Secret to Creating Lasting Values* menegaskan tentang pentingnya seorang pemimpin itu menjadi diri sendiri dan tidak berpura-pura menjadi orang lain hanya untuk mengambil hati orang lain. Menurut beliau lagi, hal ini akan membuatkan kita tetap bermotivasi dan berasa seronok dengan kerja yang dilakukan walaupun harus berhadapan dengan pelbagai masalah dan cabaran dalam memimpin organisasi. Dengan cara ini, kita dapat meninggalkan kesan yang mendalam dalam hati dan pemikiran orang lain.

Maka, sebagai pemimpin keusahawanan yang ingin maju dalam bidang yang diceburi, kita perlu bersungguh-sungguh dalam menajamkan kebolehan kita yang unik dan tersendiri. Stephen Covey (1989), dalam bukunya *The 7 Habits of Highly Effective People*, menyenaraikan beberapa langkah untuk menjadi seorang yang cekap termasuklah untuk “mengasah gergaji” (*sharpen the saw*). ‘Gergaji’ tersebut sebenarnya merujuk kepada kemampuan dan keupayaan diri pemimpin itu sendiri yang sentiasa perlu dimantapkan supaya kepemimpinan menjadi berkesan. Dalam erti kata lain, diri kita sendiri merupakan aset yang paling berharga yang perlu dibangunkan dari semasa ke semasa sama ada dari segi fizikal, mental, emosi dan intelek. Dengan memiliki dan menonjolkan kelebihan dan bukannya kelemahan akan membuatkan kita lebih mudah untuk mempengaruhi orang lain menjayakan matlamat yang ingin kita capai.

Sebagai rumusan, seorang pemimpin keusahawanan tidak bergantung pada kejayaan yang mereka capai pada masa lepas dan hanya menunggu sesuatu perkara itu berlaku untuk bertindak. Sebaliknya, sebagai pemimpin keusahawanan, kita yang perlu memulakan langkah untuk melakukan sesuatu yang baharu. Inilah caranya kita dapat menonjolkan kelebihan kita untuk dijadikan ikutan oleh orang lain dengan mencabar diri supaya menjadi lebih baik. Sesungguhnya, kita adalah kekuatan diri kita sendiri!

KESERONOKAN MEMBANGUNKAN DIRI SENDIRI

Pemimpin sekolah pada hari ini mendapati bahawa tugas mereka tidak terhad kepada aspek pedagogi di dalam kelas dengan banyak tugas kepemimpinan yang dilakukan merentas bidang. Malah, tidak keterlaluan jika dikatakan tugas pemimpin pendidikan adakalanya mirip kepada tugas pemimpin dalam bidang perniagaan.



Maka, tidak hairanlah mengapa pengalaman dari sektor perniagaan turut dijadikan panduan dan pedoman dalam memimpin organisasi pendidikan. Justeru, sebagai seorang pemimpin, adakalanya kita merasakan bahawa kita keseorangan apabila mula menaiki tangga hierarki dalam organisasi. Ini adalah sesuatu yang tidak dapat dielakkan kerana spesifikasi tugas yang berbeza berbanding sebelumnya mengubah cara kita berfikir dan bertindak. Di samping itu, harapan yang pelbagai oleh pihak berkepentingan yang lain turut mempengaruhi tingkah laku dan pemikiran kita.

Namun, bersendirian sebenarnya merupakan salah satu bahagian yang penting dalam pembangunan diri. Menurut Long dan Averill (2003), bersendirian merupakan keadaan di mana kita memperuntukkan sedikit masa untuk berseorangan dan memikirkan tentang perkara atau peristiwa yang berlaku kepada kita. Keadaan ini membolehkan kita lebih mengenali diri sendiri. Hal ini kerana, apabila kita dikelilingi oleh orang lain, kita mungkin mengetepikan idea dan hasrat kita sendiri untuk memenuhi kehendak dan keperluan orang lain. Justeru, meluangkan masa dengan diri kita sendiri sebenarnya memberi kita peluang untuk membuat pilihan dengan lebih bebas tanpa perlu risau tentang apa yang difikirkan oleh orang lain. Malah, kesibukan dalam melaksanakan tugas seharian-hari menjadikan peluang untuk bersendirian sebagai saat yang bermakna untuk kita mengumpul semula tenaga yang hilang serta menguatkan tumpuan dan meningkatkan semangat dalam melaksanakan amanah yang diberi.

Dalam membangunkan diri sendiri, adalah penting untuk kita berasa seronok dengan aktiviti yang dilalui. Kita boleh membangunkan diri secara konsisten apabila kita berasa seronok dengan tugas dan tanggungjawab yang kita pikul. Walaupun perkara yang kita lakukan adalah sesuatu yang agak mencabar, kita akan merasa teruja melakukannya kerana ia memberi peluang kepada kita untuk mencabar diri sendiri di samping menambah ilmu dan kemahiran kita. Oleh kerana itu, kita perlu meluangkan sedikit masa untuk diri sendiri, supaya kita tidak merasa begitu tertekan dengan segala tanggapan dan harapan yang tinggi yang disandarkan kepada kita. Tekanan yang melampau akan menghilangkan keseronokan kita melakukan tugas yang diamanahkan. Tambahan pula, dengan penggunaan teknologi yang semakin canggih dalam aspek pekerjaan dan kehidupan seharian, amatlah perlu bagi kita untuk meluangkan masa bersendirian dan membuat refleksi terhadap pengalaman yang dilalui.

Tidak dinafikan bahawa persahabatan dan sistem sokongan sosial yang kuat adalah penting untuk kesihatan dan kesejahteraan mental kita, tetapi melakukan sesuatu secara bersendirian sekali-sekala boleh membantu kita untuk lebih menghargai hubungan tersebut. Malah, ahli psikologi Barat mendapati bahawa berseorangan memberi manfaat kepada seorang pemimpin kerana bersendirian bukanlah bermaksud kesunyian. Ia adalah keadaan di mana kita mempunyai



ruang untuk memusatkan perhatian pada pemikiran kita sendiri tanpa gangguan. Di dalam buku yang berjudul *Lead Yourself First: Inspiring Leadership through Solitude*, pengarangnya, Kethledge dan Erwin (2017), menekankan bahawa aktiviti bersendirian dapat meningkatkan kejelasan terhadap tugas, membina kreativiti, mengekalkan keseimbangan emosi serta menghasilkan keberanian yang diperlukan untuk mengatasi kesukaran dan kritikan apabila keadaan memerlukan.

Walau bagaimanapun, ini tidak bermaksud bahawa kita perlu melepaskan semua bentuk rangsangan luaran semasa bersendirian. Apa yang penting ialah kita perlu melibatkan diri dalam aktiviti yang membolehkan kita merasai ketenangan dalaman. Sebilangan orang dapat mencapai perasaan ini sambil mendengar muzik atau membaca buku, sementara yang lain mungkin memerlukan sesi meditasi yang tenang. Inilah masanya, untuk kita bertanya kepada diri kita apakah perkara yang boleh kita mulakan, hentikan atau teruskan yang dapat memperbaiki kualiti diri kita sebagai seorang pemimpin. Dengan ini, bersendirian menjadi titik tolak kepada diri kita dalam usaha untuk terus kekal produktif dengan idea baharu dan pelbagai sebagai seorang pemimpin. Malah, Mastrangelo (2015), dalam bukunya berjudul '*Entrepreneurial Leadership : A Practice Guide to Generating New Business*' juga mengakui bahawa idea memulakan sesuatu perniagaan yang baharu biasanya tercetus apabila kita berseorangan.

Secara ringkasnya, bukan semua kita dilahirkan mengetahui dengan jelas apa yang kita inginkan dari kehidupan, atau bagaimana untuk mendapatkannya dari awal lagi. Tidak semua dalam kalangan kita bercita-cita untuk menjadi pemimpin sejak kecil lagi. Ada yang didorong dan terdorong untuk menjadi pemimpin atas faktor-faktor tertentu yang di luar kawalan mereka. Walau apa pun alasannya, kita perlu berasa seronok dengan apa yang kita lakukan supaya kita dapat terus memperbaiki kualiti diri kita ke tahap yang lebih tinggi lagi. Ada ketikanya kita perlu berhenti sejenak dan bersendirian untuk berfikir dan membuat refleksi terhadap segala pengalaman dan pengajaran yang telah kita lalui. Maka, jadikanlah saat kita 'bersendirian' itu sebagai sesuatu yang positif dan bukannya saat yang menjadikan kita 'kesunyian' yang boleh menghancurkan kualiti peribadi kita sebagai seorang pemimpin.

MENETAPKAN KEUTAMAAN

Cartwright (2011) dalam bukunya yang berjudul *Setting Priorities: Personal Values, Organizational Results*, menyatakan bahawa untuk mencapai kejayaan dalam mencapai matlamat organisasi, seseorang pemimpin itu perlu bijak dalam



menetapkan keutamaan secara strategik. Menurut beliau, keupayaan untuk menetapkan keutamaan dalam pelaksanaan tugas akan membantu seseorang pemimpin itu untuk mencapai matlamat yang benar-benar membawa makna kepada kejayaan pasukan dan organisasi selain dari kejayaannya sendiri. Malah, beliau juga berpendapat pemimpin yang boleh menetapkan keutamaan sebagai mempamerkan kewibawaan yang tinggi bukan sahaja terhadap diri sendiri dan pasukan tetapi juga kepada organisasi.

Menetapkan keutamaan merujuk kepada suatu kaedah dalam memahami perkara-perkara yang perlu diberi prioriti dengan meletakkan sesuatu itu pada tempat atau nilainya yang sebenar. Justeru, menetapkan keutamaan merupakan kemahiran yang perlu dibangunkan oleh seorang pemimpin untuk menjadi seorang pemimpin yang berkesan. Ini bermakna kita perlu tahu secara mendalam tentang nilai sesuatu tugas itu agar kita dapat memperuntukkan masa, tenaga dan kepakaran kita bersesuaian dengan tugas yang diberikan. Dalam erti kata lain, sesuatu perkara yang menduduki tangga keutamaan yang tertinggi hendaklah didahulukan, kemudian disusuli tahap yang penting, kemudian yang kurang penting serta selanjutnya.

Bayangkan kita mempunyai sebuah botol yang perlu diisi dengan pasir dan batu. Jika kita mengisi botol tersebut dengan pasir dahulu, kita akan dapati agak sukar untuk kita mengisi batu kemudiannya kerana ruang sudah dipenuhi dengan pasir. Namun begitu, apabila kita mengisi botol tersebut dengan batu dahulu, kita akan dapati bahawa pasir boleh dimasukkan kemudian dan mengisi ruang-ruang di celah-celah batu tersebut. Ini merupakan sebuah analogi di mana batu tersebut melambangkan perkara yang penting dan kritikal untuk kita lakukan dan perlu didahulukan. Setelah melakukannya, kita masih ada ruang dan peluang untuk melakukan perkara yang kurang penting kemudiannya. Sebaliknya, keadaan yang berbeza akan berlaku jika kita melakukan banyak perkara yang kurang penting dahulu yang sudah tentunya mengambil banyak masa dan ruang kita yang kemudiannya akan menghalang kita daripada melakukan perkara yang penting.

Sehubungan itu, tugas yang mencabar dan rumit memerlukan masa yang panjang serta penelitian untuk dilaksanakan berbanding tugas yang lain yang lebih mudah dan ringkas. Oleh itu, tahap kesukaran dan tempoh masa yang diambil untuk menyelesaikan sesuatu tugas itu juga berbeza. Tambahan pula, komitmen kita dalam melaksanakan tugas adakalanya dipengaruhi oleh perkara-perkara yang memberi kesan terhadap tahap motivasi kita. Hal ini akan dapat mempengaruhi hasil tugas kita yang secara tidak langsung akan memberi impak kepada kewibawaan kita sebagai pemimpin.



Dalam bukunya yang berjudul “*7 habits of Highly Effective People : Powerful Lessons in Personal Change*”, Covey (2013), menegaskan kepentingan untuk meletakkan perkara yang utama dahulu. Hal ini, menurut beliau, akan membantu kita menguruskan masa kita dengan baik dengan memberi peruntukan masa yang sewajarnya kepada perkara yang penting dan mendesak berbanding perkara yang tidak penting ataupun tidak mendesak. Beliau memperkenalkan 4 kuadran sebagai model bagaimana kita boleh mengurus keutamaan kita. Dalam setiap kuadran seperti yang digambarkan dalam Rajah 2.4, senaraikan keutamaan kita.

	Mendesak	Tidak mendesak
Penting	Kuadran 1 Penting & Mendesak	Kuadran 2 Penting & tidak mendesak
Tidak penting	Kuadran 3 Mendesak & tidak penting	Kuadran 4 Tidak penting & tidak mendesak

Rajah 2.4 Menentukan keutamaan

Kepentingan penetapan keutamaan ini juga diterangkan oleh Koch (2001), dalam bukunya yang berjudul “*80/20 Principle : The Secret of Achieving More with Less*”. Ia sebenarnya prinsip yang dipelopori oleh seorang ahli ekonomi Itali iaitu Vilfredo Pareto, yang kemudiannya diperluaskan penggunaannya dalam konteks pengurusan kualiti oleh Joseph M.Juran. Secara ringkasnya, prinsip 80/20 ini boleh difahami dalam beberapa keadaan. Sebagai contoh, dalam konteks pengurusan, ia boleh difahami sebagai 20 peratus *input* menghasilkan 80 peratus *output*, atau 20 peratus punca menyebabkan 80 peratus akibat, atau 20 peratus usaha akan mendatangkan 80 peratus hasil. Ini bermakna sebagai pemimpin, kita perlu bijak mengenali apakah 20 peratus perkara yang perlu diberi keutamaan yang dapat memberikan 80 peratus impak dalam usaha kita untuk meningkatkan keberkesanan organisasi. Dengan ini kita dapat menggembelngkan tenaga, masa, sumber dan kepakaran secara strategik dalam memastikan matlamat organisasi dapat dicapai.

Kesimpulannya, sebagai seorang pemimpin, kita perlu membuat refleksi diri tentang keutamaan kita sama ada yang berbentuk peribadi mahupun yang melibatkan pasukan dan organisasi. Penetapan keutamaan akan membantu kita untuk memberi tumpuan terhadap perkara yang penting dan kritikal dan memperuntukkan sumber, masa, tenaga dan kepakaran yang bersesuaian dengan keutamaan tersebut. Namun, walau apa pun keutamaan kita, ia haruslah selari dengan visi dan misi organisasi agar apa yang kita lakukan sesungguhnya memberi nilai kepada organisasi.



SEMANGAT DAN ILTIZAM

Pembangunan dan perkembangan sebenarnya memberi makna yang berbeza kepada setiap orang. Apa yang dilihat sebagai perkembangan yang baik dalam organisasi mungkin dilihat sebagai kelemahan atau kemunduran oleh orang lain. Sebagai pemimpin, hanya kita yang tahu akan segala penat lelah dan pengorbanan yang telah dilakukan untuk mencapai ke satu tahap tertentu. Hanya kita yang tahu akan sedikit atau banyaknya usaha yang telah ditaburkan dan dillaburkan untuk mencapai sesuatu matlamat. Mengikut tafsiran kita, semua ini merupakan perkembangan yang baik pada organisasi kerana walaupun prestasi kita tidak berada pada tahap lonjakan saujana atau menghasilkan bukti yang menyakinkan di atas kertas, setiap langkah yang diambil merupakan langkah yang bermakna terhadap pembangunan organisasi.

Justeru, tafsiran, tanggapan dan jangkaan yang berbeza oleh orang lain terhadap segala usaha dan penat lelah kita adakalanya menyebabkan kita mudah berputus asa dan mahu mengalah sahaja. Hal ini kerana, dalam kebanyakan keadaan, pembangunan serta kemajuan dilihat, diukur dan dibuktikan dengan penambahan kuantiti dan bukannya kualiti. Pada kebiasaannya, kejayaan seseorang individu, sesebuah pasukan mahupun organisasi diukur berdasarkan berapa banyak yang telah dicapai dan bukannya hasil terbaik yang telah dihasilkan yang memberi impak yang signifikan kepada organisasi. Apatah lagi, dalam keadaan persekitaran yang tidak menentu dan berubah-ubah disebabkan pelbagai faktor, mengukur kejayaan dari segi kuantiti seperti lazimnya dilakukan dalam persekitaran yang stabil dilihat agak kurang relevan dan tidak tepat.

Namun begitu, sebagai seorang pemimpin, pelbagai tanggapan, perspektif dan jangkaan ini tidak seharusnya melemahkan semangat kita untuk melakukan yang terbaik untuk organisasi. Malah, ia sepatutnya membakar semangat kita untuk membuktikan bahawa apa yang kita hasratkan adalah yang terbaik untuk organisasi secara umumnya. Tambahan pula, komitmen yang kita berikan dalam memastikan matlamat organisasi dapat dicapai bukanlah sesuatu yang bersifat sementara atau berlaku sekali sekala sahaja, tetapi merupakan keadaan berterusan yang perlu dilestarikan dan dijadikan budaya kerja dalam organisasi. Maka, dalam keadaan ini, kita tidak seharusnya membiarkan persepsi negatif orang lain terhadap inisiatif yang ingin kita ambil mengaburi kepercayaan kita terhadap keupayaan dan kemampuan yang ada pada diri kita.

Oleh kerana itu, kejayaan kita dalam merealisasikan matlamat organisasi berkait rapat dengan semangat dan iltizam kita sebagai seorang pemimpin. Secara langsung, ia juga berkaitan dengan kepercayaan kita terhadap kemampuan diri kita sendiri. Malah, kepercayaan terhadap kebolehan diri sendiri sebenarnya merupakan



pembakar semangat terutama sekali apabila berhadapan dengan situasi yang sukar dan mencabar. Oleh itu, apabila kita yakin dengan kekuatan yang ada pada kita, kita akan menjadi lebih bersemangat untuk memberi tumpuan kepada perkara yang kita tahu kita boleh melakukannya dengan baik. Semangat biasanya akan hadir apabila kita melakukan sesuatu yang kita rasakan bermakna dan menyeronokkan, bertepatan dengan nilai yang kita pegang serta selari dengan matlamat organisasi.

Jika kita mahukan pasukan yang bersemangat dalam menjalankan tugas mereka, kita perlu mulakannya dengan diri kita dahulu sebagai seorang pemimpin. Apabila, kita mempamerkan semangat tersebut sama ada melalui percakapan mahupun tindakan, ia akan dapat mempengaruhi tahap keterlibatan ahli pasukan kita. Seperti mana yang dijelaskan oleh Kaur dan Noman (2020), semangat dan kesungguhan sebenarnya berkait rapat dengan autonomi, kecekapan dan hubungan dengan orang lain. Semangat dan keseronokan kita dalam melaksanakan tugas akan dirasai oleh ahli pasukan dan 'menjangkiti' mereka dan membuatkan mereka juga ingin melaksanakan tugas yang diberi dengan penuh bersemangat dan bersungguh-sungguh. Tambahan pula, jika apa yang kita lakukan terbit daripada keikhlasan diri kita dan bukan semata-mata mengharapkan ganjaran tertentu, kita tidak mudah mengaku kalah apabila menghadapi kekangan dalam melaksanakannya.

Oleh itu, sebagai seorang pemimpin, kita perlu menghubungkan kepercayaan, nilai dan semangat kita untuk memberi inspirasi kepada ahli-ahli dalam organisasi. Apatah lagi, dalam keadaan persekitaran yang tidak menentu dan berubah-ubah amat penting untuk kita memastikan kita sentiasa bersemangat dalam melaksanakan tugas agar boleh dicontohi oleh ahli pasukan yang lain. Dalam erti kata lain, kita seharusnya memberi tumpuan kepada kekuatan yang dimiliki dan bukannya kelemahan untuk memastikan semangat dan iltizam kita sentiasa berada pada tahap yang tinggi. Adakalanya juga, kita perlu memperbaharui perspektif kita dengan mengubah minda negatif kepada minda positif untuk memastikan kita tidak dibelenggu oleh situasi yang tidak produktif yang boleh melemahkan semangat dan iltizam kita. Dengan cara ini, kita lebih bersemangat dan beriltizam untuk mencapai matlamat organisasi yang lebih besar atau memenuhi harapan yang tinggi daripada pelbagai pihak berkepentingan.

Kesimpulannya, cabaran yang datang sama ada dari dalam atau luar organisasi merupakan perkara biasa yang perlu dihadapi oleh seorang pemimpin. Kekurangan peruntukan, tentangan dari komuniti mahupun pihak berkepentingan yang lain serta masalah hubungan interpersonal sesama ahli dalam organisasi merupakan antara realiti yang perlu ditangani dengan sebaiknya. Kepemimpinan menjadi lebih mencabar apabila terpaksa berhadapan dengan persekitaran sosial, ekonomi dan politik yang berubah-ubah yang tempiasnya turut dirasai oleh komuniti di dalam dan



luar organisasi. Namun, walau apa pun keadaannya, kita perlu sentiasa memastikan semangat dan iltizam kita sentiasa berada pada tahap yang tinggi. Ini penting demi memastikan apa yang dirancang tetap diberi keutamaan untuk direalisasikan bagi memastikan matlamat organisasi dapat dicapai.

MENILAI MAKLUM BALAS

Maklum balas secara umumnya boleh ditafsirkan sebagai maklumat yang diperoleh dari orang lain berkaitan sesuatu tindakan yang dibuat ataupun keputusan yang diambil. Lazimnya, dalam mengurus sebuah organisasi atau mengendalikan sesebuah acara kita sering mendapatkan maklum balas untuk mengetahui setakat mana impak intervensi atau projek yang kita lakukan kepada sasaran kita. Sering kali maklum balas digunakan sebagai panduan untuk kita membuat keputusan tentang sesuatu perkara atau keadaan. Selain itu, ia juga digunakan sebagai alat kawalan dan mereka bentuk latihan, pengurusan prestasi, serta meningkatkan motivasi ahli dalam organisasi. Hal ini kerana, menurut Ramaprasad (1983), maklum balas merupakan maklumat yang menerangkan tentang jurang yang wujud antara prestasi semasa kita dengan matlamat yang ingin kita capai.

Justeru, maklum balas merupakan elemen yang penting kepada kita sebagai seorang pemimpin untuk meningkatkan kualiti kepemimpinan yang ada pada diri kita. Ini kerana maklum balas mampu mengubah persepsi kita tentang keupayaan diri kita sendiri. Maklum balas positif akan meningkatkan keyakinan atau efikasi sendiri kita. Maklum balas yang negatif pula akan mempengaruhi tingkah laku kita supaya selari dengan hasrat yang dikemukakan melalui maklum balas tersebut. Walau apa pun keadaannya, ternyata maklum balas memainkan peranan penting dalam usaha kita untuk terus mempertingkatkan kualiti diri sebagai seorang pemimpin.

Sebenarnya, maklum balas sangat mudah didapati dari pelbagai sumber serta melalui pelbagai cara sama ada secara bersemuka ataupun melalui perantara lainnya. Namun begitu, seperkara yang perlu kita tanyakan kepada diri kita sendiri, adakah kita sebenarnya ingin mendapat maklum balas yang sebenar atau hanya ingin mendengar tentang perkara yang positif sahaja? Adakah mungkin ego kita akan tercalar jika maklum balas yang diterima tidak seperti yang kita harapkan? Adakah kita akan mengambil tindakan yang sepatutnya setelah mendapat maklum balas tertentu? Sememangnya, kita akan terkesan sama ada dari segi pemikiran, emosi, motivasi dan tingkah laku dengan maklum balas yang kita terima samada positif atau negatif tentang diri kita.



Ini bermakna, kita perlu jelas akan tujuan sebenar kita mendapatkan maklum balas dan memahami kesan yang mungkin timbul daripada maklum balas yang kita terima. Jika kita dapat mengawal tingkah laku atau bertindak balas seperti yang sepatutnya, individu lain ataupun subordinat kita akan lebih bersedia untuk bersikap jujur dan telus dalam memberi maklum balas mereka. Kita harus sedar bahawa adakalanya kita perlu kepada maklum balas yang jujur yang dapat membantu kita mempertingkatkan kualiti diri secara peribadi mahupun sebagai seorang pemimpin. Maka, kita perlu lebih bersedia untuk apa sahaja maklum balas yang diberikan termaksudlah maklum balas yang bersifat negatif pada pandangan kita.

Bersedia menerima maklum balas yang negatif sebenarnya membuka ruang untuk pembangunan diri. Walaupun maklum balas negatif itu merupakan sesuatu yang sukar untuk diterima pada awalnya, kita harus berfikir positif bahawa akan sentiasa ada ruang yang boleh kita tambah baik dari segi kualiti diri dan kepemimpinan kita. Seperti mana, seorang ahli sukan suka mendapat maklum balas tentang prestasi permainannya dan memperbaikinya untuk mencapai prestasi yang lebih baik, begitulah juga bagi kita sebagai seorang pemimpin tentang kepemimpinan kita. Maklum balas yang diterima jika dihalusi dengan pemikiran yang terbuka dan disertai dengan tindak balas yang sewajarnya akan mampu membawa kita kepada tahap yang lebih baik dari sebelumnya.

Seperti mana yang diperjelaskan oleh Stone dan Heen (2015) dalam buku mereka yang berjudul, *Thanks for the feedback : The art and science of receiving feedback well*, adalah penting untuk belajar menerima maklum balas dengan baik. Menurut mereka, apabila kita belajar menerima maklum balas dengan baik sama ada yang positif atau negatif, kita akan lebih mudah mendapat maklum balas yang sebenar tentang prestasi kita. Hal ini disebabkan oleh maklumat yang ada pada orang lain mungkin tidak ada pada kita ataupun cara mereka mentafsir sesuatu perkara itu berbeza dengan kita. Jadi, apabila kita bersikap terbuka dalam menerima maklum balas, ia akan memperbaiki hubungan interpersonal kita. Di samping itu juga, ia dapat membantu membuka minda serta meningkatkan prestasi dan keyakinan diri kita.

Maklum balas memainkan peranan yang penting dalam pembangunan diri kita sama ada secara peribadi mahupun sebagai seorang pemimpin dalam organisasi kerana kita dapat mengetahui 'titik buta' (*blind spot*) yang kita sendiri tidak perasan tentang diri kita. Malah, semakin tinggi hirarki kedudukan sebagai pemimpin di organisasi, semakin kita memerlukan maklum balas tentang tingkah laku kita. Hal ini disebabkan semakin kurang orang yang akan memberikannya secara telus dan jujur disebabkan kedudukan dan jawatan yang kita pegang. Semestinya, maklum balas yang positif akan dapat meningkatkan keyakinan dan semangat kita untuk menjadi



lebih baik atau mencapai lebih banyak kejayaan. Namun begitu, maklum balas yang jujur walaupun pahit untuk ditelan, dapat menyedarkan kita tentang ruang yang perlu kita beri tumpuan dalam membuat perubahan yang dapat meningkatkan kualiti diri kita sama ada sebagai seorang individu mahupun sebagai seorang pemimpin.

KESIMPULAN

Ringkasnya, kepemimpinan sendiri merujuk kepada keperluan kita sebagai seorang pemimpin untuk membangunkan diri agar kita boleh membangunkan pasukan dan organisasi secara berkesan. Kepemimpinan sendiri membantu kita untuk menyedari aspek-aspek penting tentang diri kita seperti kekuatan dan kelemahan diri, kecenderungan dan motivasi diri serta semangat dan iltizam yang ada pada diri kita. Hal ini dapat membantu kita untuk meningkatkan disiplin dan membentuk tingkah laku yang selari dengan matlamat pasukan dan organisasi. Oleh itu, kita perlu lebih bersifat terbuka dan menerima kekurangan kita sebagai peluang yang tersedia untuk membuat penambahbaikan yang diperlukan dalam proses membina diri sebagai seorang pemimpin. Secara tidak langsung, keadaan ini akan membuatkan kita akan lebih cenderung dan sentiasa berusaha untuk mempelajari sesuatu yang baharu agar dapat menjadi seorang pemimpin yang berkesan.

BAHAGIAN TIGA
**KEPEMIMPINAN
PASUKAN**





PENDAHULUAN

Keberkesanan seorang pemimpin sering dikaitkan dengan prestasi yang ditunjukkan oleh ahli-ahli dalam organisasi atau pasukannya. Avolio dan Bass (2002), melihat kepemimpinan yang ideal dalam empat dimensi: 1) apabila pengikut berusaha untuk mencontohi pemimpin mereka, 2) apabila kepemimpinan dilihat dapat memberi inspirasi kepada para pengikut, 3) apabila kepemimpinan secara intelektual merangsang serta memperluas penggunaan kebolehan pengikut mereka, dan 4) apabila kepemimpinan memperlihatkan perasaan bertimbang rasa kepada individu, memberikan sokongan, bimbingan dan sokongan kepada ahli pasukannya. Malah, teori-teori tentang kepemimpinan sering melihat kepada sifat, tingkah laku, situasi serta gaya kepemimpinan tertentu untuk menerangkan tentang pengaruh yang dimainkan oleh seorang pemimpin dalam membentuk minda dan tingkah laku subordinatnya.

Sehubungan itu, dalam buku yang berjudul, *The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results*, Maylett dan Wride (2017), menegaskan tentang pentingnya seorang pemimpin memberi perhatian kepada apa sebenarnya yang dilalui oleh subordinat dalam persekitaran kerja mereka di organisasi. Menurut mereka, untuk memastikan pelanggan berpuas hati dengan perkhidmatan yang diberikan, pekerja atau subordinat yang berurusan langsung dengan pelanggan perlu terlebih dahulu berpuas hati dengan apa yang dilaluinya di tempat kerja. Ini disebabkan mereka merupakan lambang dan watak organisasi yang mereka wakili dan keseronokan mereka bekerja dalam pasukan dan organisasi akan terserlah melalui kesungguhan penglibatan mereka dalam tugas yang diberikan.

Deci dan Ryan (1985) merupakan antara yang terawal melihat kepentingan keterlibatan ahli dalam mencapai matlamat organisasi. Menurut mereka lagi, antara faktor yang dilihat mempengaruhi keterlibatan ahli termasuklah aspek kecekapan, autonomi serta keperluan yang bersifat psikologi seperti motivasi, kesejahteraan mental dan emosi yang jika diberi perhatian sewajarnya akan membawa kepada prestasi kerja yang optimum. Ini bermakna, apabila kita memberi perhatian yang sewajarnya kepada keperluan ahli pasukan atau organisasi, mereka akan menjadi lebih komited dan berdedikasi dalam melaksanakan tugas (Vandenabeele, 2014). Selain pengetahuan, amalan terbaik dan penggunaan teknologi yang canggih, subordinat yang berkemahiran tinggi dan komited sememangnya merupakan antara faktor yang membantu keberkesanan sesebuah organisasi (Osborne & Hammoud, 2017).

Dalam erti kata lain, sebagai seorang pemimpin keusahawanan, kita perlu berusaha membina pasukan yang produktif dan berinisiatif sendiri yang dapat meningkatkan keberkesanan organisasi terutama sekali dalam berhadapan dengan



persekitaran yang mencabar dan berubah-ubah. Amat penting bagi kita untuk mengenal pasti kepakaran atau kekuatan yang diperlukan dalam melaksanakan sesuatu tugas agar matlamat organisasi dapat dicapai. Malah, pengetahuan, kemahiran serta pengalaman yang pelbagai dalam kalangan ahli pasukan perlu dimanfaatkan sebaiknya agar menjadi aset kepada organisasi. Ini bermakna, kekuatan yang dimiliki oleh ahli pasukan mestilah diketengahkan sementara kelemahannya dikesampingkan untuk menggalakkan penglibatan aktif dalam kalangan ahli pasukan. Purcell (2014) dalam kajiannya mendapati tahap keterlibatan subordinat mempengaruhi keberkesanan organisasi dalam mencapai matlamatnya.

Sehubungan itu, kita perlu mewujudkan sinergi antara ahli pasukan walaupun mereka mempunyai latar belakang pendidikan dan kualiti peribadi yang berbeza. Dalam hal ini, fungsi unit atau jabatan mahupun faktor geo-lokasi tidak seharusnya menjadi penghalang dalam menjalinkan kerjasama antara individu-individu dalam pasukan. Hal ini kerana, pasukan yang mantap akan sentiasa berusaha untuk memaksimumkan kekuatan yang ada pada ahli pasukan serta saling memberi sokongan dan bertolak ansur dalam memberikan yang terbaik untuk kejayaan organisasi. Namun, tidak dinafikan ramai dalam kalangan kita sebagai pemimpin, mendapati agak sukar untuk menggalakkan ahli pasukan atau orang bawahan kita untuk meninggalkan pemikiran dan cara kerja mengikut kaedah lama dan menumpukan perhatian kepada mencipta idea inovatif (Li, et al., 2014). Pihie et al. (2014), misalnya, mendapati wujudnya kesukaran yang dihadapi oleh pemimpin keusahawanan dalam mempengaruhi dan memberi inspirasi kepada pasukan yang berkebolehan untuk mencapai matlamat yang diimpikan.

Dalam banyak keadaan, hal ini disebabkan oleh faktor peribadi individu tersebut dan juga proses interpersonal yang berlaku dalam kumpulan. Justeru, kepemimpinan pasukan yang menekankan kepada keperluan seorang pemimpin untuk meningkatkan motivasi dan penglibatan aktif ahli pasukan dilihat semakin penting kini. Oleh itu, kita perlu melihat kepemimpinan pasukan sebagai suatu proses sosial yang menekankan kepada hubungan yang berlandaskan kepada kepercayaan, saling menghormati dan sentiasa menyokong antara pemimpin dan ahli-ahli dalam pasukan, selain daripada nilai profesionalisme organisasi. Malah, kepemimpinan pasukan boleh dianggap sebagai modal sosial kerana ia memberi tumpuan kepada hubungan antara individu yang membentuk kumpulan berlandaskan persepsi serta struktur hubungan sosial (Bakundi & Kilduff, 2011). Beberapa kajian berkenaan kaitan prestasi kumpulan dan modal sosial turut merumuskan terdapat kaitan yang positif antara prestasi kumpulan dan tahap hubungan antara ahli pasukan atau modal sosial ini. Kepentingan pembentukan modal sosial dalam meningkatkan prestasi kumpulan sebenarnya telah diutarakan dan dibuktikan melalui kajian sejak beberapa dekad yang lalu. Modal sosial yang mantap dilihat dapat menggalakkan perkongsian ilmu, pembelajaran, pengurusan



masa dan kos yang diperlukan untuk melaksanakan sesuatu aktiviti sesama ahli pasukan (Burt, 1992 dalam Clopton, 2011). Selain itu, ia juga menggalakkan kerjasama kolektif serta pembentukan usahasama baharu yang inovatif (Fukuyama, 1995) serta mengurangkan konflik kepentingan serta kos pemantauan (Putnam, 2000). Hasil kajian yang dilakukan oleh Evans dan Carson (2005) menunjukkan modal sosial dapat mengukuhkan komunikasi, integrasi sosial dan koordinasi antara ahli pasukan. Manakala, Clopton, (2011) juga turut bersetuju dengan kajian-kajian terdahulu yang mendapati terdapatnya kaitan positif antara kejelekitan yang terbina melalui modal sosial dengan keberkesanan kumpulan.

Dengan erti kata lain, kepemimpinan pasukan dilihat perlu membangunkan aspek hubungan, kepercayaan, norma dan kewajipan yang mendorong kepada kerjasama ahli-ahli organisasi untuk manfaat bersama. Ini bermaksud, keprihatinan kita sebagai seorang pemimpin terhadap kebajikan dan keseronokan bekerja dalam kalangan ahli pasukan akan meningkatkan prestasi kerja mereka secara langsung dan tidak langsung. Malah, melalui sikap inklusif yang kita amalkan akan dapat membantu meningkatkan penyertaan aktif mereka dalam setiap tugas yang dirancang bersama. Maka, sebagai seorang pemimpin keusahawanan yang mementingkan aspek sosial ini, akan lebih mudah untuk kita meningkatkan kredibiliti diri apabila kita dapat memimpin diri kita dan memberi inspirasi kepada orang lain untuk menjadi diri mereka yang terbaik. Apabila kita melakukan ini dengan berkesan, kita menjadi konsisten dan boleh dipercayai.

Di sinilah kepemimpinan kita menjadi lebih bermakna dalam konteks kerja sepasukan. Dengan berkongsi visi yang dihayati bersama, ia akan mewujudkan budaya saling mempercayai. Selain itu, tumpuan untuk mencapai prestasi yang tinggi akan mendorong ahli dalam pasukan kita untuk berfikir di luar kotak dan melihat cabaran sebagai peluang untuk mencapai matlamat individu dan pasukan. Secara tidak langsung, kita telah menjadi sebahagian daripada perubahan yang ingin dilihat dalam pasukan. Apabila kita memberi inspirasi kepada diri kita sendiri dan pasukan melalui pengaruh positif yang ada pada kita dan bukannya melalui kuasa paksaan, kita akan dapat melihat peningkatan dalam prestasi pasukan. Ini jelas menunjukkan bahawa keupayaan memimpin pasukan agar mereka dapat mengoptimumkan potensi diri mereka masing-masing amatlah penting bagi seorang pemimpin keusahawanan. Apatah lagi, dalam keadaan situasi yang tidak menentu dan berubah-ubah, kita perlu menyedari bahawa ahli pasukan sangat memerlukan bimbingan daripada kita. Hal ini kerana, sebagai ahli dalam pasukan yang mungkin terbatas dari segi maklumat penting organisasi, mereka memerlukan kestabilan emosi serta keyakinan terhadap tindakan yang dilakukan.

Ini penting untuk diberi perhatian kerana sebagai seorang pemimpin kita memerlukan ahli lain dalam organisasi untuk bersama-sama merealisasikan



matlamat organisasi. Malah, hasil kajian yang dijalankan oleh Cai et al. (2019) menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan keusahawanan yang positif dengan kreativiti pekerja dan pasukan. Tambahan pula, persekitaran semasa ini lebih memerlukan kita untuk berkolaborasi supaya tindakan yang pantas dan tepat dapat diambil dengan kerjasama ahli pasukan. Maka selain pujian dan penghargaan yang kita berikan kepada mereka, kita juga perlu berani dalam memberi teguran yang positif agar mereka dapat memperbaiki kelemahan mereka. Apabila ahli pasukan kita menunjukkan prestasi yang baik, puji mereka dan beri penghargaan mereka. Begitu juga, apabila seluruh pasukan berjaya, lakukan perkara yang sama. Perlakuan ini akan membuatkan orang lain dalam pasukan kita juga terikut-ikut untuk memberi pujian dan penghargaan apabila ada ahli lain dalam pasukan yang berjaya.

Namun, apabila ada ahli pasukan kita yang merasa terencil, hakikat sebenarnya ialah kita tidak mempunyai pasukan yang mantap. Kegagalan mereka untuk merealisasikan keupayaan sebenar mungkin berpunca dari kelemahan kita sebagai pemimpin yang tidak berupaya untuk mencipta sinergi antara ahli kumpulan. Oleh itu, sebagai pemimpin kita perlu meningkatkan kepemimpinan pasukan supaya setiap ahli pasukan dapat memberikan sumbangan yang bermakna terhadap kejayaan pasukan dan organisasi. Tidak ada yang lebih menggembirakan ahli pasukan dan meningkatkan motivasi mereka selain dari kebanggaan menjadi sebahagian daripada pasukan yang menciptakan kejayaan hebat bagi organisasi. Maka, tidak hairanlah mengapa agensi swasta, pemain industri mahupun institusi awam semakin memberi tumpuan terhadap keberkesanan dinamika kumpulan dan kerjasama pasukan dalam memastikan organisasi mencapai matlamatnya (Delice et al., 2019).

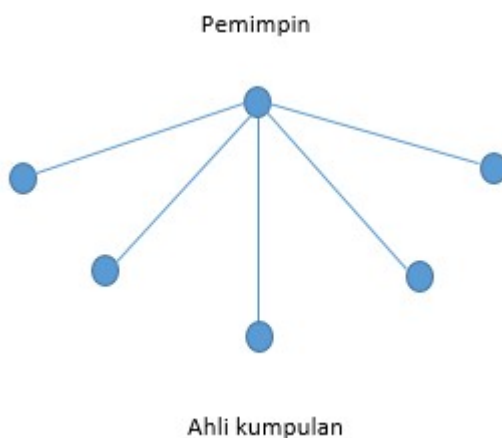
PROSES KEPEMIMPINAN PASUKAN

Memimpin pasukan bukanlah sesuatu yang mudah, malah mempunyai cabarannya yang tersendiri. Antaranya, kita perlu mahir dalam menghimpunkan sekumpulan individu dari latar belakang yang pelbagai baik dari segi akademik mahupun bukan akademik dalam melaksanakan tugas bersama. Hal ini kerana, keupayaan secara kolektif adakalanya lebih baik dari keupayaan yang dilaksanakan secara individu dalam mencapai hasil yang diinginkan. Menurut Edvinsson dan Malone (1997) dalam buku mereka yang berjudul *“Intellectual Capital: Realizing Your Company’s True Value by Finding Its Hidden Brainpower”*, sebagai pemimpin kita perlu sedar akan kebolehan individu dalam pasukan kita dan ‘*modal intelek*’ yang dimiliki mereka. Kebolehan individu inilah yang perlu kita sepadukan melalui kerjasama dan penglibatan aktif mereka supaya kita dapat bersama-sama membangunkan watak organisasi yang mantap dan unik.



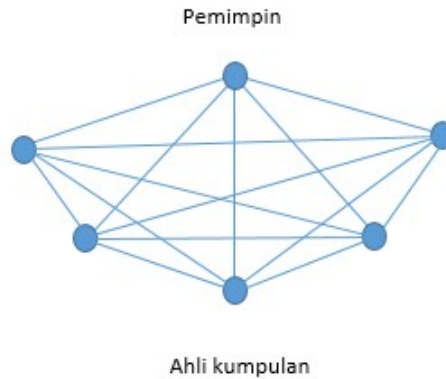
Namun, hasil yang *ideal* ketika memimpin pasukan sebenarnya adalah apabila kita dapat mewujudkan pasukan yang mampu memimpin diri sendiri (Fisher, 1999). Hal ini kerana, organisasi yang cekap dan berkesan ialah organisasi yang mempunyai pasukan yang dapat memimpin diri mereka sendiri. Oleh itu, beliau menyarankan supaya sebagai pemimpin, kita mengupayakan dan menyokong subordinat atau ahli pasukan dalam melaksanakan tugas mereka mengikut kebolehan yang mereka miliki. Walaupun pelbagai pendapat dikemukakan berkaitan pembinaan pasukan yang mantap dan fasa-fasa yang terpaksa dilalui seperti '*forming, storming, norming, performing*' (Tuckman, 1965), hakikatnya semua pasukan akan melalui proses perkembangan, berhadapan dengan cabaran, menyelesaikan masalah serta berusaha untuk mencapai matlamat (Delice, et al., 2019). Apa yang penting ialah kita perlu memberi ruang dan peluang kepada ahli pasukan untuk melakukan adaptasi mengikut kesesuaian terhadap tugas yang diberi dan tidak mengongkong kreativiti mereka melalui struktur kerja yang tegar dan terbatas.

Walaupun begitu, dalam banyak keadaan di mana ahli-ahli dalam organisasi berkongsi maklumat, menyediakan laporan mahupun berbincang tentang amalan terbaik, mereka mungkin melakukannya dalam keadaan berasingan bersama kita. Sedikit atau tiada perhubungan langsung sesama mereka (seperti digambarkan dalam Rajah 3.1) boleh menyebabkan timbulnya kefahaman yang berbeza serta kekeliruan antara ahli pasukan.



Rajah 3.1 Hubungan pemimpin dan ahli pasukan yang dilihat terasing dan terpisah antara mereka

Hal ini mungkin berubah apabila setiap ahli berasa bertanggungjawab dan mempunyai akauntabiliti terhadap tugas yang mereka laksanakan bersama. Seterusnya, ini akan meningkatkan kejelekitan sesama mereka dan mereka saling berhubung antara satu sama lain demi mencapai matlamat bersama, seperti yang digambarkan dalam Rajah 3.2.



Rajah 3.2 Saling hubungan antara ahli dan pemimpin

Dalam erti kata lain, sebagai seorang pemimpin dalam organisasi, kita perlu berupaya berfikir secara strategik serta mempengaruhi dan memotivasikan individu lain dalam pasukan melalui sistem, proses dan budaya dalam organisasi untuk mencapai matlamat bersama. Kita perlu berupaya untuk menyampaikan visi dan misi organisasi dengan melibatkan ahli pasukan kita untuk mengenal pasti, mencipta, serta menggunakan peluang supaya organisasi kita menjadi lebih kompetitif, responsif dan kekal relevan. Di samping itu, keterlibatan ahli pasukan dalam mencapai matlamat dapat mengukuhkan lagi budaya kesepakatan dalam organisasi. Justeru, sebagai peneraju kepada organisasi, kita mungkin telah mencapai beberapa atau sebahagian besar aspek yang dijelaskan di atas tadi. Persoalan utamanya ialah, apakah aspek lain yang boleh ditambah baik dalam pembinaan pasukan agar kita dapat membangunkan pasukan yang mantap? Seterusnya, dalam Rajah 3.3 di bawah digambarkan proses yang boleh kita lakukan untuk membina pasukan yang mantap agar keberkesanan dan kecemerlangan organisasi dapat direalisasikan.



Rajah 3.3. Proses Kepemimpinan Pasukan



KENALI PASUKAN

Amit et al. (1993) mendapati sebagai satu pasukan, seorang pemimpin keusahawanan itu mempunyai kecenderungan untuk mengambil risiko berbanding jika melakukannya secara sendirian. Hal ini kerana, mereka berasa lebih yakin kerana terdapat sokongan dalam kalangan ahli pasukan. Di samping itu, maklum balas yang diterima dari ahli pasukan akan membuatkan mereka lebih bersedia menghadapi kemungkinan-kemungkinan yang tidak memihak kepada mereka jika ianya berlaku. Memiliki pasukan yang mantap dapat membantu kita dalam melaksanakan tugas kerana untuk mencapai sesuatu matlamat secara berseorangan bukanlah sesuatu yang mudah. Malah, dalam keadaan tertentu, pasukan yang mantap memberi peluang kepada ahli pasukan untuk membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab tertentu supaya tugas pasukan dapat dilaksanakan seperti yang dihasratkan (Bishop et al., 2013).

Namun, menurut De Marco dan Lister (1987), dalam buku mereka yang berjudul *'Peopleware: Productive Projects and Teams'*, kebanyakan isu yang timbul dalam pelaksanaan sesuatu tugas oleh sesebuah pasukan bukanlah disebabkan aspek teknikal tetapi sebenarnya disebabkan aspek sosiologi. Selain kemahiran teknikal serta kebolehan membuat keputusan secara kolektif, kejayaan sesebuah pasukan juga bergantung kepada kemahiran interpersonal yang dimiliki oleh ahli pasukan (Bishop et al, 2013). Oleh itu, untuk menjadikan sesebuah pasukan itu berkesan dalam melaksanakan tugas mereka, kita perlu membina hubungan yang bermakna yang membuatkan ahli pasukan berasa dihargai. Malah, Erdogan dan Bauer (2015), menerangkan kepemimpinan yang berkesan bergantung kepada kualiti hubungan antara pemimpin dan ahli pasukannya.

Ini bermakna, aspek kemanusiaan dalam organisasi perlu diberi keutamaan. Orang yang berbeza diilhamkan oleh pelbagai perkara, dan memahami keperibadian individu dalam pasukan akan membantu kita menyesuaikan gaya kepemimpinan ketika bekerja dengan mereka. Apabila ahli pasukan berasa difahami dan dihargai, mereka mungkin lebih terbuka terhadap inspirasi dan bimbingan yang diberikan. Lazimnya, ahli pasukan akan cenderung menghargai kita terutama sekali sebagai pemimpin, apabila kita meluangkan masa untuk mengenali mereka, terutama sekali di tempat kerja. Apabila kita mengetahui tentang nilai rakan sepasukan kita dan cara kerjanya yang paling baik dan berkesan, kita akan dapat mencari cara unik untuk memberi inspirasi kepada mereka. Dalam hal ini juga, jika kita memahami keperluan yang tinggi ahli pasukan untuk mencapai kejayaan, kita boleh mendorong mereka untuk melakukan tugas yang lebih mencabar.

Sehubungan itu, kita perlu menjadi seperti seorang fasilitator dalam kumpulan. Walaupun begitu, sebagai seorang fasilitator dalam kumpulan, ini tidak bermaksud bahawa kita perlu mengetahui semua jawapan terlebih dahulu. Adakalanya ahli



pasukan mempunyai pengetahuan dan kemahiran melangkaui pengetahuan dan kemahiran yang kita miliki. Apa yang penting ialah kita perlu mahir dalam mengemukakan soalan, memperoleh idea dan menggalakkan penyertaan, serta menetapkan skop tugas yang fleksibel dalam semua aktiviti kumpulan. Dalam erti kata lain, perkara paling utama yang perlu dilakukan sebagai fasilitator adalah menyatukan ahli pasukan dengan menjalin ikatan keterbukaan berasaskan kepercayaan serta nilai kebersamaan dalam mencapai matlamat organisasi. Keterlibatan dan komitmen ahli pasukan akan meningkat apabila pendapat dan kelebihan yang dimiliki yang dapat membantu meningkatkan prestasi pasukan diraikan (Vance, 2006; Stairs & Gapin, 2010).

Justeru, kita perlu lebih cenderung menjalinkan kerjasama dengan memberi tumpuan kepada proses yang menggalakkan ahli pasukan untuk saling berhubungan sesama mereka. Di samping itu, kita juga perlu jelaskan peranan yang perlu dimainkan oleh mereka sebagai ahli pasukan. Ini bermakna, apabila menerajui pasukan tumpuan kita bukannya semata-mata kepada spesifikasi tugas itu sahaja tetapi apa yang boleh dicapai melalui kerjasama sesama mereka. Dalam keadaan tertentu, adalah penting untuk kita mengenali 'pemain utama' yang akan menyokong atau menentang matlamat yang ingin kita capai dalam pasukan. Hal ini membolehkan kita mengambil tindakan yang lebih proaktif dan bersesuaian agar apa yang kita rancang dapat dilaksanakan dengan baik.

Tuntasnya, apabila kita mengenali pasukan, kita sedia maklum akan kekuatan serta kelemahan yang ada pada mereka. Selain itu, kita juga lebih peka terhadap keperluan psikologi dan emosi mereka. Dengan ini, kita akan berperanan dengan lebih berkesan demi memastikan matlamat pasukan dapat dicapai.

BANGUNKAN NILAI BERSAMA

Ramai orang secara amnya melakukan sesuatu terutamanya yang berkaitan perkara penting disebabkan pelbagai alasan ataupun sebab. Mereka mungkin berasa teruja melakukan sesuatu disebabkan nilai yang mereka pegang. Mereka mungkin dimotivasikan oleh peluang yang timbul pada ketika itu, atau mereka melakukan sesuatu disebabkan keperluan-keperluan tertentu. Walau apa pun keadaannya, ramai orang cenderung untuk melibatkan diri dalam sesuatu perkara yang dianggap penting yang bertepatan dengan nilai yang mereka pegang. Malah, menurut Chen et al. (2016), kepuasan bekerja serta produktiviti individu dipengaruhi oleh pemikiran, perasaan dan sikapnya terhadap tugas yang dilakukan. Oleh itu, apa yang penting sebenarnya adalah untuk memastikan nilai yang dipegang oleh individu itu selari dengan nilai yang dibawa oleh pasukan atau organisasi agar matlamat bersama dapat direalisasikan.



Porter dan Kramer (2019), dalam artikel mereka yang berjudul “*Creating Shared Values*”, melihat kepada keperluan bagi sesebuah organisasi untuk memainkan peranan penting dalam memastikan kesejahteraan masyarakat turut diutamakan dalam merangka matlamat organisasi. Begitulah juga dalam konteks kerjasama pasukan di mana membangunkan nilai bersama juga dilihat penting demi menjamin kerjasama yang mantap dalam kalangan ahli pasukan. Ini bermakna, sebagai pemimpin, kita perlu membangunkan nilai bersama agar segala tindakan yang diambil oleh ahli kumpulan melambangkan nilai yang dihayati bersama. Nilai yang dikongsi bersama ahli pasukan adalah ibarat kompas yang akan menunjukkan tingkah laku yang sepatutnya diambil dalam kalangan ahli pasukan. Ia dapat memupuk rasa kebertanggungjawaban dalam kalangan ahli pasukan terhadap usaha yang dilakukan dalam mencapai matlamat pasukan dan organisasi walaupun ketika ketiadaan kita bersama mereka.

Selain itu, personaliti yang berbeza mewujudkan timbulnya ilham yang pelbagai, dan cita rasa yang berbeza dalam kalangan ahli pasukan kita. Hal ini disebabkan oleh pelbagai faktor seperti latar belakang keluarga dan pendidikan, pengalaman hidup dan pekerjaan, budaya masyarakat dan kepercayaan yang dilihat boleh saling mempengaruhi antara satu sama lain. Perbezaan dari segi kognitif, misalnya, mempengaruhi kecenderungan bentuk tugas yang dilakukan oleh ahli pasukan (Armstrong & Priola, 2001) yang jika tidak ditangani dengan baik boleh mewujudkan jurang dari segi kesepakatan dalam pasukan. Justeru, nilai bersama dalam kalangan ahli pasukan akan dapat merapatkan jurang perbezaan yang mungkin wujud disebabkan oleh faktor-faktor tersebut. Kajian yang dijalankan oleh Chou et al. (2008) menunjukkan bahawa ahli pasukan yang berkongsi nilai bersama berkaitan tugas mereka berasa lebih berpuas hati dan dapat meningkatkan prestasi pasukan.

Apabila nilai yang dipersetujui bersama dapat diterima dan dihayati oleh ahli pasukan, mereka mungkin akan lebih bersikap terbuka terhadap perbezaan personaliti dan pendapat dan tidak menjadikannya sebagai faktor yang menghalang mereka mencapai matlamat pasukan serta organisasi. Oleh itu, matlamat pasukan haruslah disampaikan dengan jelas. Setiap ahli pasukan perlu memahami apa yang harus dicapai dengan usaha dan masa mereka. Sekiranya matlamat bersama ini dapat dihayati, kita akan dapat mengimbangkan sisi positif dan negatif dalam pasukan. Walaupun terdapat perbezaan pendapat dan personaliti dalam kalangan ahli pasukan, mereka tetap akan berusaha bersungguh-sungguh untuk mencapai matlamat bersama kerana persamaan dari segi nilai yang dipegang.

Ringkasnya, apabila kita memahami bahawa pentingnya untuk kita membina nilai bersama dalam kalangan ahli pasukan atau organisasi, ia akan membantu kita menjalankan tugas sebagai pemimpin. Hal ini kerana, nilai bersama dapat



mempengaruhi tingkah laku, pemikiran dan emosi ahli pasukan kita. Seterusnya, mereka akan lebih memahami peranan yang perlu dimainkan sebagai ahli pasukan atau organisasi.

MEMBINA KEPERCAYAAN

Kepercayaan sangat penting bagi membina pasukan yang berkesan, kerana ia membuatkan ahli pasukan berasa selamat dan bermotivasi dalam melaksanakan sesuatu tugas. Mereka akan lebih bersedia untuk melakukan tindakan yang lebih proaktif atau menjangkau jangkaan apabila mereka berasa lebih selesa dengan kita. Begitu juga, apabila ahli pasukan kita berasa selesa antara satu sama lain, mereka merasa selamat untuk membuka 'rahsia' diri mereka seperti kerisauan, kelemahan diri, harapan, impian mereka dan sebagainya. Kepercayaan merupakan fenomena yang dipercayai dapat menggalakkan tingkah laku bekerjasama, mengurangkan konflik, bertindak balas terhadap krisis dengan berkesan (Rousseau et al., 1998), menggalakkan perkongsian ilmu, kemahiran dan pengalaman untuk kebaikan hubungan dan keberkesanan pasukan (Aubert & Kelsey, 2000; Wong et al. 2008) serta menjadi amat penting dalam situasi tidak menentu (Smyth et al. 2010).

Dalam bukunya yang berjudul: "*The Trust Edge: How Top Leaders Gain Faster Results, Deeper Relationship and Stronger Bottom Lines*", Horsager (2012) menggariskan lapan aspek utama dalam membina kepercayaan, iaitu: kejelasan, empati, personaliti, kebolehan, komitmen, komunikasi, sumbangan dan ketekalan. Ini jelas menunjukkan bahawa betapa pentingnya untuk kita membina kepercayaan ahli pasukan terhadap kita dan juga sesama ahli pasukan. Dengan membina kepercayaan sesama rakan sekerja atau ahli dalam organisasi, kita dapat membina hubungan yang menyokong pertumbuhan pada peringkat individu dan pasukan. Individu dalam pasukan akan berasa lebih selamat dan selesa untuk menyatakan pendapat yang berbeza atau di luar kebiasaan apabila wujud kepercayaan dalam kalangan mereka.

Oleh itu, salah satu cara yang boleh kita lakukan untuk mempamerkan kepercayaan adalah dengan mengagih tugas dan tanggungjawab kepada ahli pasukan. Hal ini bertujuan supaya mereka juga mempunyai perasaan kepunyaan dan kebertanggungjawaban terhadap tugas yang diberi. Kita seharusnya menunjukkan kepada mereka bahawa kita mempercayai mereka dengan menyerahkan tanggungjawab yang lebih besar kepada mereka. Sebaik sahaja mereka mendapat arahan daripada kita, seharusnya kita menunjukkan kepercayaan dengan membiarkan mereka mengambil langkah seterusnya dengan hanya sedikit penyeliaan dilakukan jika perlu. Apabila kita memberikan mereka sedikit ruang dan peluang untuk membuat keputusan sendiri dalam melaksanakan tugas mereka,



sebenarnya kita membantu meningkatkan motivasi dan kepercayaan mereka terhadap kebolehan diri mereka sendiri.

Sekiranya pekerja atau rakan sekerja mempunyai keyakinan bahawa kita mempercayai mereka dan mereka juga boleh mempercayai kita, mereka akan lebih cenderung menerima nasihat dan bimbingan dari kita. Sebagai pemimpin, kita boleh memberi inspirasi secara berkesan dengan membimbing orang lain, dan kepercayaan diperlukan untuk mereka berkembang maju. Malah, menurut Covey dan Merrill (2006), dalam buku, *The Speed of Trust: The One That Changes Everything*, kepercayaan merupakan elemen penting dalam memastikan kejayaan dan keberkesanan organisasi. Menurut mereka, kepercayaan dapat mendorong kepada kesegeraan bertindak dalam kalangan ahli pasukan di samping faedah-faedah lain yang menguntungkan organisasi. Ini termasuklah penggunaan sumber secara berkesan, menjaga dan meningkatkan imej dan reputasi pasukan dan organisasi dan sebagainya.

Selain itu, kepercayaan antara rakan sekerja juga perlu dipupuk agar mereka dapat saling menyokong dalam menghadapi cabaran dan mencapai kejayaan dengan mempertimbangkan kepentingan yang terbaik untuk pasukan mereka. Apabila kepentingan peribadi dikesampingkan untuk memberi keutamaan kepada kejayaan pasukan, tahap kepercayaan antara ahli pasukan akan meningkat. Hal ini akan memudahkan segala tugas yang telah dirancang dilaksanakan seperti yang dihasratkan. Sehubungan itu, kita juga perlu memberikan ganjaran atau pengiktirafan yang setimpal apabila ahli pasukan kita berjaya melaksanakan amanah yang diberikan dengan baik. Penghargaan yang kita berikan kepada pasukan atau ahli pasukan menunjukkan kesungguhan kita dalam mencapai matlamat dan kejayaan bersama dan bukan untuk kepentingan diri kita. Ini akan mempamerkan sisi positif kita dan secara tidak langsung membantu meningkatkan lagi tahap kepercayaan mereka terhadap kita sebagai pemimpin mereka.

Untuk itu, komunikasi yang dijalankan sama ada sebagai satu pasukan atau bersama ahli pasukan haruslah bersifat terbuka supaya dapat mengurangkan tekanan sesama ahli pasukan. Tambahan pula, dalam persekitaran yang tidak menentu dan berubah-ubah dalam bidang politik, ekonomi dan sosial, komunikasi terbuka dapat meredakan kerisauan atau keresahan ahli pasukan terutama yang melibatkan proses kerja dalam organisasi. Berkomunikasi pada masa yang tepat dan dengan cara yang sesuai akan dapat membantu membina kredibiliti kita sebagai pemimpin yang boleh dipercayai dalam kalangan ahli pasukan. Malah, melalui komunikasi yang berkesan, ahli pasukan akan lebih mempercayai kita apabila mereka rasa dihormati, dihargai dan selamat untuk berkongsi tentang pelbagai hal yang melibatkan pasukan.



BERI SOKONGAN

Sokongan dalam pasukan merupakan perkara yang mustahak agar pasukan akan berjaya setiap kali mereka berusaha untuk mencapai matlamat pasukan. Jannsen (2005), melalui kajiannya mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara sokongan pemimpin dan tingkah laku inovatif subordinat atau ahli pasukan. Malah, Fapohunda (2013), menggariskan sokongan organisasi sebagai salah satu elemen penting yang membantu meningkatkan kecekapan dan keberkesanan pasukan. Ini kerana ahli pasukan akan meningkatkan kreativiti dan inisiatif sendiri mereka (Cemberci dan Civelek, 2018), menjadi lebih produktif (Kuvaas et al., 2012), serta cenderung untuk terus belajar (Nadler et al., 2003) apabila terdapatnya sokongan yang berbentuk emosional (West, 1994), perkongsian maklumat (Vancouver & Morrison, 1995), bantuan praktikal (Lepine & Van Dyne, 2001) serta ketelusan dalam membuat penilaian bersama (Tjosvold & Tjosvold, 1995).

Sokongan ini boleh dipamerkan melalui tindakan saling mendorong antara satu sama lain dalam setiap perkara yang dilakukan. Semua ini penting kerana semakin ramai orang yang saling menyokong antara satu sama lain, semakin banyak kekuatan yang boleh digembleng dalam pasukan. Oleh itu, sebagai pemimpin yang mempunyai inspirasi yang tinggi kita juga perlu bersedia menawarkan sokongan kepada ahli pasukan sebelum diminta. Menawarkan sokongan sebenarnya dapat membantu membina rasa kebersamaan dan keprihatinan yang akan mendorong orang lain untuk melakukan tugas yang lebih berimpak tinggi. Seperti mana yang ditegaskan oleh Rafferty dan Griffin (2006), sokongan dilihat mempunyai hubungan dengan kepuasan bekerja dan komitmen dalam kalangan ahli pasukan atau organisasi.

Dalam erti kata lain, sokongan juga boleh dijemakan melalui tingkah laku positif kita sama ada dengan kata-kata pujian ataupun rangsangan mahupun pertanyaan yang sesuai yang dapat meningkatkan semangat ahli pasukan. Bertanya khabar atau berjumpa ahli pasukan hanya apabila sesuatu tugas terpaksa dilaksanakan tidak menampakkan yang kita sentiasa bersedia dalam pelbagai keadaan untuk memberi sokongan moral kepada mereka. Apabila kita memberi sokongan pada masa dan tempat yang sesuai, ini akan menyebabkan ahli pasukan berasa dihargai kerana apa yang mereka lakukan mendapat perhatian. Mereka tidak berasa bersendirian dalam melaksanakan tugas terutama sekali apabila melibatkan tugas yang berat dan mencabar. Ketika inilah sokongan daripada kita sangat diperlukan. Dengan sokongan yang berterusan tanpa prejudis, ahli pasukan tidak bimbang dengan persaingan atau berlumba-lumba dengan ahli pasukan yang lain. Mereka akan lebih menumpukan perhatian kepada peningkatan pengetahuan dan



kemahiran untuk kebaikan pasukan. Malah, inisiatif yang dilakukan oleh ahli pasukan hendaklah diraikan sebagai tanda kita memberi sokongan kepada usaha proaktif mereka. Dengan ini, mereka akan lebih bersemangat dan akan berusaha untuk memberikan yang terbaik untuk pasukan.

Kekecewaan, jika wujud dalam diri kita mahupun pasukan, perlu ditangani dengan adil supaya tidak menjejaskan keharmonian dan keberkesanan dalam pasukan. Dalam buku "*The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work*", penulisnya, Achor (2010), menekankan betapa pentingnya kita mempunyai minda positif dengan melihat ahli pasukan sebagai rangkaian sokongan sosial yang perlu dijaga emosi dan komitmen mereka. Mempunyai ahli pasukan yang gembira dan seronok sudah tentunya memberi kelebihan kepada kita kerana mereka akan sentiasa cuba memberi yang terbaik untuk kejayaan pasukan. Malah, Marescaux et al. (2019), juga berpendapat bahawa ahli pasukan yang gembira akan lebih produktif, komited dan berpuas hati dalam melaksanakan tugas mereka.

Selain itu, apabila kita dapat menyediakan sumber yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka, kita boleh memberi inspirasi kepada mereka untuk mengambil risiko dan meneruskan perkembangan profesional mereka secara aktif. Penyediaan sumber yang diperlukan dilihat sebagai sokongan kepada usaha yang dilakukan oleh ahli pasukan dalam mencapai matlamat pasukan dan organisasi. Jika kita menunjukkan kesungguhan dalam menyokong dan memudahkan proses yang perlu dilakukan oleh pasukan serta menyediakan sumber yang diperlukan, komitmen dan motivasi mereka akan meningkat, yang akan memberi impak positif kepada keberkesanan mereka. Sebaliknya, kekurangan sumber boleh menyebabkan usaha ahli pasukan terencat walalupun mereka mempunyai komitmen dan motivasi yang tinggi (Hackman & Walton, 1986).

Kesimpulannya, kemungkinan untuk sebuah pasukan itu gagal lebih besar apabila sebagai pemimpin kita tidak memberi sokongan yang diperlukan untuk mereka melaksanakan tugas mereka. Adakalanya kekurangan masa dan sumber menjadi penyebab kenapa sesuatu inisiatif itu gagal dilaksanakan dengan sebaiknya. Oleh itu, sebagai pemimpin kita perlu peka kepada persekitaran dan realiti semasa supaya apa yang dirancang dapat dilaksanakan mengikut tempoh yang realistik. Kita juga perlu bersedia memberi autonomi kepada ahli pasukan dengan penyeliaan yang minima dalam melaksanakan tugas yang diberi sebagai tanda sokongan dan kepercayaan kita terhadap kebolehan mereka. Hal ini sudah tentunya akan meningkatkan motivasi dan keyakinan mereka untuk memberikan yang terbaik untuk kejayaan pasukan.



BERTANGGUNGJAWAB

Pemimpin yang hebat menyedari bahawa mereka perlu mengambil tanggungjawab terhadap kesalahan atau kegagalan yang dilakukan oleh pasukan. Malah, dalam banyak keadaan, subordinat atau ahli pasukan juga akan lebih cenderung meletakkan harapan yang besar terhadap pemimpin apabila berlakunya kegagalan dalam mencapai matlamat yang dirancang. Namun, Gustavson dan Liff (2014), dalam buku mereka yang berjudul, *A Team of Leaders: Empowering Every Member to Take Ownership, Demonstrate Initiative and Deliver Results*, pula berpendapat, pemimpin yang hebat perlu membangunkan kepemimpinan dalam kalangan ahli pasukan. Mereka ini seharusnya diupayakan untuk mampu memimpin diri sendiri dan pasukan, berkongsi pengetahuan dan kemahiran, serta diberi peluang untuk melibatkan diri dalam pembuatan keputusan dan merancang inisiatif untuk kebaikan pasukan.

Menurut Gustavson dan Liff (2014) lagi, dengan adanya beberapa pemimpin dalam pasukan kita, mereka ini akan mempunyai kecenderungan untuk sama-sama bertanggungjawab dalam mencipta nilai terhadap pasukan dan organisasi. Ini sudah tentunya akan mempengaruhi tindakan yang mereka lakukan terutama sekali dalam aspek yang melibatkan kos, sumber, proses, pengeluaran, nilai mahupun faedah yang boleh didapati daripada aktiviti yang dirancang. Secara tidak langsung, ini akan memberi impak terhadap prestasi pasukan. Kebersamaan dalam pasukan akan lebih dirasai apabila timbul rasa tanggungjawab dalam kalangan mereka dalam memastikan matlamat pasukan atau organisasi dapat direalisasikan walau apa pun cabaran yang datang. Doorewaard et al. (2002) dalam kajian mereka mendapati tanggungjawab yang dipikul sesama ahli kumpulan sebenarnya lebih menyumbang kepada prestasi pasukan berbanding jika ianya dipikul oleh ketua pasukan sahaja.

Bertanggungjawab juga merujuk kepada kesediaan kita sebagai pemimpin untuk menerima akibat daripada kesilapan yang dilakukan oleh pasukan sama ada melalui keputusan yang diambil mahupun tindakan yang dilakukan. Adakalanya, apa yang dilaksanakan tidak seperti apa yang dirancang yang membuatkan pelbagai pihak tidak berpuas hati dengan hasil yang kita berikan. Adakalanya juga, berlaku konflik antara kita dan pihak berkepentingan yang lain di mana keputusan yang kita ambil menyebabkan kerugian kepada mereka. Jika kita boleh meraikan kejayaan yang dicapai, kita juga perlu bersedia menerima kritikan dan pelbagai kecaman jika keputusan yang diambil oleh pasukan tidak seperti yang diinginkan terutama oleh pihak berkepentingan. Inilah masanya kita perlukan kebersamaan dalam kalangan ahli pasukan untuk sama-sama memikul tanggung jawab terhadap kejayaan mahupun kegagalan inisiatif yang dilakukan oleh pasukan.



Namun, apa yang penting adalah kita perlu sedar bahawa kesilapan sebenarnya merupakan suatu proses pembelajaran. Kita tidak seharusnya takut untuk bangkit semula selepas menemui kegagalan atau menerima tekanan dari pelbagai pihak. Malah, mengambil tanggungjawab atas kekurangan kita menunjukkan kerendahan hati dan ini secara tidak langsung dapat memberi inspirasi kepada orang lain untuk mencontohi kita. Apabila kita berperanan sebagai seorang pemimpin, kesediaan kita untuk menerima kekurangan dan melakukan penambahbaikan boleh mendorong orang lain untuk melakukan perkara yang sama. Kesediaan untuk mengambil tanggungjawab ini juga menunjukkan dedikasi dan kesetiaan kepada pasukan dengan mengutamakan kejayaan bersama daripada reputasi peribadi. Ini akan menjadikan kita lebih dihormati dan dipercayai.

Maak dan Pless (2006), melihat kepemimpinan yang bertanggungjawab sebagai meliputi tingkah laku yang berdasarkan nilai dan etika yang menjadi asas dalam hubungan dengan pihak berkepentingan. Ini termasuklah juga hubungan kita dengan ahli pasukan. Tingkah laku ini sering dikaitkan dengan jangkaan yang tinggi daripada pelbagai pihak terhadap organisasi dan juga ahli pasukan. Sering kali dilema timbul apabila wujudnya konflik kepentingan apabila kita perlu membuat keputusan pada saat yang kritikal yang sudah tentu akan bertentangan dengan jangkaan tersebut. Malah, salah tanggapan juga mungkin timbul apabila kefahaman tentang apa yang betul dan tepat tidak bersandar pada situasi semasa yang berlaku yang menuntut pendekatan berbeza dalam kaedah membuat keputusan dan menyelesaikan masalah. Justeru, kita perlu menyedari bahawa segala keputusan dan tindakan yang dilakukan oleh pasukan akan memberi impak bukan sahaja kepada pasukan tetapi juga organisasi secara keseluruhannya dan kita perlu bersedia untuk memikul tanggungjawab tersebut.

Ringkasnya, sebagai pemimpin yang bertanggung jawab, kita perlu menjadi contoh kepada ahli pasukan terutama dalam membuat keputusan yang benar dan bukan semata-mata untuk mengambil hati pihak tertentu. Ini memerlukan kita untuk sentiasa membuat refleksi terhadap matlamat peribadi, pasukan dan organisasi supaya tindakan yang diambil menimbulkan rasa hormat dan kepercayaan dalam pasukan. Ini sudah tentu akan menyerlahkan sisi kebertanggungjawaban kita terhadap reputasi dan prestasi pasukan.

MERAIKAN KEJAYAAN

Sama seperti pemimpin yang memberi inspirasi dan bertanggungjawab atas kemunduran atau kegagalan dalam satu pasukan, kita juga wajar mengiktiraf kejayaan yang dilakukan oleh pasukan kita. Hal ini kerana meraikan kejayaan yang dicapai oleh pasukan akan membuatkan ahli-ahli berasa seronok dan dihargai.



Ini merupakan kaedah memberi motivasi yang paling berkesan terutama kepada mereka yang sememangnya bersungguh-sungguh melakukan yang terbaik untuk kejayaan pasukan. Selain itu, meraikan kejayaan akan dapat mengukuhkan lagi semangat kebersamaan antara ahli pasukan. Ia boleh dilakukan sama ada secara terang-terangan mahupun secara 'sembunyi'. Apa yang pasti, ahli pasukan akan berasa teruja apabila usaha dan penat –lelahnya diberi pengiktirafan yang sewajarnya.

Dengan meraikan kemenangan atau kejayaan ahli pasukan, kita akan membuatkan mereka sentiasa ingin memberikan komitmen yang tinggi untuk mencapai matlamat pasukan. Secara tidak langsung kita memberi 'makna' atau nilai kepada kerja buat mereka dan mereka dapat memperoleh motivasi dari pekerjaan mereka itu. Tindakan ini juga menunjukkan keprihatinan kita terhadap kesejahteraan emosi ahli pasukan terutama sekali apabila mereka terpaksa mengorbankan masa rehat, tenaga dan adakalanya wang mereka sendiri dalam melaksanakan tugas untuk pasukan. Dengan itu, tahap kepercayaan dan juga kesetiaan mereka dalam melaksanakan tugas bersama akan meningkat.

Faktor sumber manusia sebenarnya merupakan elemen utama yang perlu diberi perhatian dalam membangunkan organisasi kerana merekalah yang sebenarnya yang akan memainkan peranan penting dalam melaksanakan segala inisiatif organisasi. Malah, ini turut diakui oleh Sinek (2014) dalam bukunya yang berjudul "Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't", yang menyatakan bahawa pentingnya seorang pemimpin memastikan supaya ahli berasa selamat berada dalam pasukan. Hal ini kerana, mereka perlu berasa yakin bahawa idea yang mereka keluarkan tidak 'dicuri' oleh orang lain dalam pasukan supaya mereka boleh kekal komited dalam melaksanakan tugas mereka.

Dalam keadaan tertentu, kita akan dilihat dan dianggap hebat apabila kita membiarkan ahli pasukan kita yang mendapat pujian dan pengiktirafan tanpa kita perlu menonjolkan kelebihan diri kita sendiri. Sebagai pemimpin, kita perlu sedar bahawa pada masa-masa tertentu kita harus menonjolkan orang lain yang sememangnya mempunyai kepakaran tertentu dalam sesuatu perkara itu supaya mereka berasa dihargai. Oleh itu, fokus kita seharusnya adalah kepada memberi motivasi yang berterusan kepada ahli pasukan agar tumpuan kepada matlamat pasukan tidak tersasar. Di samping itu, apabila kita meraikan kejayaan ahli pasukan, secara tidak langsung kita memberi inspirasi kepada mereka dan juga menerapkan budaya untuk melakukan sesuatu hingga berjaya.

Namun, sering juga terjadi kejayaan pasukan dilihat sebagai sumbangan hanya oleh individu tertentu yang sudah tentunya menunjukkan pencapaian yang lebih memberangsangkan berbanding ahli-ahli yang lain. Ramai antara kita tidak atau



kurang menyedari bahawa tindakan ini boleh mengundang rasa tidak puas hati dalam kalangan ahli pasukan yang lain, yang walaupun sumbangannya sedikit, tetapi tetap berperanan dalam menentukan kejayaan pasukan. Justeru, untuk setiap kejayaan, raikan secara berpasukan tanpa perlu menonjolkan individu tertentu agar semangat berpasukan dapat dikekalkan. Ini akan menimbulkan suasana yang seronok dan ceria apabila setiap ahli berasa terlibat atau mempunyai peranan dalam kejayaan pasukan. Perasaan kesepunyaan atau keterlibatan dalam aktiviti pasukan sebenarnya penting dalam menjamin aspek sosial dan emosi ahli pasukan terpelihara (Filstad et al.2019) supaya mereka kekal komited dalam melaksanakan tugas kumpulan. Hal ini kerana, mereka akan menganggap diri mereka sebagai salah satu mata rantai yang penting dalam kejayaan pasukan.

Selain itu, meraikan kejayaan perlu dilihat sebagai satu proses dan bukannya matlamat akhir. Ini bermakna kejayaan yang kita raikan seharusnya menjadi pencetus kepada kejayaan pasukan yang lebih besar dan untuk itu kita perlu memastikan mereka sentiasa bersemangat dalam melaksanakan tugas mereka. Oleh yang demikian, kita perlu sentiasa mengingatkan ahli pasukan akan matlamat jangka panjang yang ingin dicapai supaya mereka tidak dilalaikan dengan kejayaan-kejayaan kecil yang bersifat jangka pendek. Memberi tumpuan kepada matlamat jangka panjang akan membantu dalam memastikan organisasi kita terus lestari. Kejayaan ahli pasukan juga perlu diraikan sebagai salah satu strategi kita untuk mewujudkan situasi menang-menang antara kita dan ahli pasukan. Apa yang penting adalah untuk memastikan ahli pasukan kita kekal bermotivasi dalam mencapai matlamat organisasi.

Kesimpulannya, apabila ahli pasukan berasa dihargai, mereka akan berasa gembira berada dalam pasukan dan organisasi. Perasaan gembira ini akan diterjemahkan melalui tingkah laku yang positif dan produktif yang akhirnya akan membantu pasukan atau organisasi mencapai matlamatnya. Inilah situasi menang-menang yang patut kita raikan!

MENDENGAR SECARA AKTIF

Mendengar secara aktif merupakan strategi yang perlu diberi perhatian oleh seorang pemimpin untuk memastikan pasukannya berada dalam keadaan yang sentiasa komited dengan tugasnya. Namun begitu, Stephen R. Covey (1991) dalam bukunya "*The 7 Habits of Highly Effective People*" mengatakan bahawa ramai orang mendengar bukan untuk memahami tentang sesuatu situasi ataupun apa yang cuba disampaikan oleh seseorang tetapi mendengar untuk hanya memberi maklum balas segera terhadap apa yang didengar. Dalam erti kata lain, sebagai pendengar, kita jarang memikirkan secara mendalam tentang apa yang diperkatakan oleh orang lain atau membuat refleksi terhadap proses komunikasi yang berlaku. Akibatnya,



kita cenderung terburu-buru membuat telahan yang salah terhadap situasi yang berlaku mahupun tentang orang yang berkata itu. Burley-Allen (1995), menyatakan bahawa kita sering kali tidak peka terhadap kesan pendengaran aktif terhadap kejayaan mahupun kegagalan proses komunikasi walaupun kita melakukannya dengan kerap sekali.

Kajian yang dijalankan oleh Kristinsson et al. (2019), mendapati bahawa subordinat yang mendapati ketua mereka peka terhadap apa yang mereka sampaikan akan berasa lebih seronok dan bermotivasi dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepada mereka. Namun, sebagai pemimpin, adakalanya kita berasa sukar untuk memahami ahli pasukan, sama ada dari segi tingkah laku, pemikiran serta tahap emosi mereka. Hal ini kerana, kita lebih cenderung mendengar dan menerima apa yang disampaikan secara lisan tanpa mengambil kira 'maklumat' lain yang disampaikan secara bukan lisan seperti intonasi, bahasa tubuh, *mood*, ekspresi muka dan sebagainya. Akibatnya, kita tidak atau kurang menyedari akan konflik yang berlaku sama ada dalam diri ahli pasukan kita atau sesama mereka sendiri yang berpotensi menjejaskan prestasi pasukan atau organisasi.

Kita perlu menyeimbangkan antara keutamaan kita dalam mencapai matlamat organisasi dengan keprihatinan terhadap kesejahteraan ahli pasukan sama ada dari segi fizikal, mental dan emosi. Apabila ahli pasukan berasa yakin bahawa kita benar-benar mengambil berat dan menghargai pandangan serta peka terhadap keadaan emosi mereka, ini akan mendorong mereka untuk terlibat secara aktif dalam aktiviti pasukan. Sebagai contoh, kita sudah tentunya biasa berhadapan dengan situasi di mana apa yang kita cadang tidak disokong sepenuhnya oleh ahli pasukan. Ini berlaku mungkin disebabkan kita gagal 'mendengar' emosi atau atau apa yang cuba disampaikan oleh ahli pasukan kita dengan jelas dan tanpa prejudis yang membawa kepada proses komunikasi yang tidak positif mahupun konstruktif (Six & Skinner, 2010).

Sehubungan itu, kita perlu lebih bijak dalam mendengar akan faktor yang menyebabkan keraguan atau ketidakyakinan ahli pasukan terhadap cadangan kita itu supaya kita lebih bersedia dengan hujah yang lebih meyakinkan. Kita juga perlu menyesuaikan dan menggabungkan idea kita dengan pandangan atau pendapat yang diberikan oleh ahli pasukan supaya mereka lebih bersedia untuk memberi pendapat apabila diminta. Oleh itu, mendengar secara aktif atau dengan empati merupakan kemahiran yang perlu kita tingkatkan sebagai seorang pemimpin. Kita perlu mendengar dengan teliti apa yang cuba disampaikan oleh ahli pasukan supaya kita dapat menggalakkan mereka untuk lebih bersedia berkongsi idea, perasaan dan pandangan mereka. Pendengaran yang aktif juga dapat mengelakkan kita dari ketandusan maklumat atau idea penting dalam menganalisis sesuatu situasi atau perkara.



Dalam erti kata lain, mendengar secara berkesan bermakna kita mesti membenarkan idea dan pemikiran ahli pasukan kita disampaikan secara bebas tanpa berasa takut ataupun malu jika idea mereka kedengaran seperti tidak bernas atau bercanggah dengan pendapat kita. Kita juga perlu peka kepada emosi ahli pasukan apabila mereka meluahkan perasaan tentang sesuatu perkara. Apabila kita mendengar dengan teliti dan empati, kita bukan sahaja mendengar pendapat mereka tetapi kita mendengar kerisauan atau ketidakpuasan hati mereka. Dalam keadaan ini, sebagai pemimpin kita mesti meletakkan pengurusan emosi sebagai keutamaan dengan memperhatikan emosi ahli pasukan dan memberi sokongan yang diperlukan pada masa yang sesuai.

Dalam hal ini, sebagai pemimpin yang sering berhadapan dengan pelbagai tekanan dan kesukaran, amatlah penting untuk kita menyedari akan tahap emosi kita kerana ia boleh mempengaruhi emosi ahli dalam pasukan kita juga. Oleh itu, kita perlu kekal tenang terutama sekali apabila keadaan menjadi sangat sukar dan bercelaru. Ketika keadaan menjadi tidak menentu dan sukar diramalkan, inilah masanya kita perlu memberi orang lain atau ahli dalam pasukan kita masa untuk membincangkan kegelisahan dan kebimbangan mereka. Kita perlu memberitahu mereka apa yang mereka ingin tahu sebaik mungkin dan sentiasa mengemas kini maklumat mengenai apa yang berlaku dalam organisasi supaya ahli pasukan kita sentiasa berasa yakin dan bersedia untuk melaksanakan tugas mereka.

Dalam situasi kritikal pula, pasukan kita perlu mendengar sesuatu daripada kita untuk menenangkan emosi mereka dan untuk mengetahui bahawa kita sentiasa ada untuk menyokong mereka. Ahli pasukan akan merasakan tempiasnya jika kita berada dalam keadaan emosi yang tidak stabil atau tidak tenteram. Sama ada bekerja dari jauh atau di pejabat kita mudah untuk terganggu dengan berita-berita yang datang dari pelbagai sumber media termasuklah media sosial. Kebanjiran maklumat dari pelbagai sumber ini adakalanya menimbulkan keresahan dan bukannya suatu keadaan yang menyenangkan.

Oleh itu, dalam keadaan tertentu, semak semula keutamaan kita supaya sentiasa selari dengan matlamat pasukan. Sebilangan besar daripada kita suka untuk tetap kekal dengan perancangan yang telah kita buat dari awal tanpa mengira halangan atau rintangan yang dihadapi. Namun, adakalanya kita perlu mendengar 'rintihan' dan 'kerisauauan' ahli pasukan kerana perubahan yang berlaku ibarat '*roller coaster*' yang turun naiknya menyebabkan kita dan ahli pasukan sentiasa berada dalam keadaan cemas dan panik yang boleh memberi impak terhadap prestasi mereka. Ringkasnya, apabila kita mendengar dengan teliti dan empati, kita akan cenderung melakukan refleksi terhadap situasi yang berlaku dan mengambil tindakan yang perlu terutama sekali apabila ia melibatkan pasukan kita secara langsung.



KEKALKAN MINAT AHLI PASUKAN

Seperti yang telah diterangkan sebelum ini, kejayaan sesebuah organisasi turut bergantung kepada keberkesanan pasukan dalam organisasinya. Namun, untuk memastikan pasukan yang dibentuk merupakan gandingan ahli yang mempunyai pelbagai kebolehan dan kemahiran yang akan terus kekal komited dengan motivasi yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya, merupakan satu cabaran kepada seorang pemimpin. Malah, ia bukanlah sesuatu yang menghairankan apabila terdapat ahli pasukan yang menarik diri dari menganggotai sesuatu pasukan itu walaupun pada mulanya menunjukkan minat dan motivasi yang tinggi. Hal ini kerana, perubahan yang berlaku sama ada di persekitaran dalaman mahupun luar organisasi adakalanya memberi kesan terhadap motivasi dan komitmen ahli pasukan terutama sekali dalam mencapai matlamat jangka panjang.

Oleh itu, sebagai pemimpin kita tidak boleh mengambil sikap mudah dan sambil lewa terhadap ahli pasukan kita dan tahap motivasi mereka. Ini boleh merugikan organisasi apabila sebagai pemimpin, kita tidak dapat menggembeleng tenaga dan kepakaran yang sepatutnya dalam melaksanakan sesuatu tugas itu. Namun, apa yang lebih penting adalah untuk kita sentiasa mempamerkan minat dan kesungguhan yang tinggi dalam segala tindakan kita terutama apabila ia berkaitan dengan tugas yang perlu dilakukan oleh pasukan kita. Semangat yang membara ini boleh ‘menjangkiti’ ahli pasukan di mana mereka juga akan turut bersemangat bersama kita dalam melaksanakan tugas yang diberi.

Dalam buku mereka yang berjudul “*Love ‘Em or Lose ‘Em: Getting Good People to Stay*”, Kaye dan Jordan-Evans (1999) menerangkan bahawa tidak semua orang melakukan sesuatu kerja itu semata-mata kerana inginkan ganjaran yang bersifat material. Ada yang melakukan sesuatu perkara kerana mempunyai minat yang mendalam dan berasa seronok apabila melakukannya. Hakikatnya, ramai dalam kalangan ahli pasukan kita yang mempunyai kepakaran yang tinggi dalam sesuatu bidang, melakukan sesuatu tugas untuk kepuasan diri sendiri dan berasa teruja dengan cabaran yang wujud. Hakikatnya, sesuatu yang dilakukan tanpa kerelaan hati atau minat akan menghasilkan output yang kurang dari segi tahap pencapaian piawaiannya. Oleh itu, dalam apa keadaan pun, matlamat yang kita tetapkan perlulah praktikal dan boleh dilaksanakan dalam tempoh masa yang difikirkan wajar. Selain itu, kita juga perlu memastikan minat ahli pasukan terhadap tugas mereka sentiasa dipupuk dari semasa ke semasa. Ini untuk memastikan mereka tetap bermotivasi walaupun berhadapan dengan keadaan yang sukar. Dalam erti kata lain, memastikan ahli kumpulan kekal berminat dengan kerja buat mereka akan meningkatkan prestasi kerja di samping menggalakkan inovasi dalam ahli pasukan. Ini sudah tentunya memerlukan kita menjadikan pembangunan kerjaya mereka



sesuatu yang menarik untuk diteroka. Menyediakan peluang-peluang baharu yang akan membantu mengembangkan potensi diri ahli pasukan akan menarik minat mereka untuk terus komited dengan tugas mereka. apabila kita membenarkan ahli pasukan kita menggunakan imaginasi dan kreativiti sendiri dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan, mereka akan cenderung untuk mendapatkan hasil positif dari usaha yang disertai dengan minat tersebut.

Dengan cara ini, kita secara tidak langsung dapat mengimbangkan kepemimpinan dan bimbingan kita terhadap inisiatif yang dilakukan oleh pasukan. Aktiviti percambahan fikiran, perbincangan kumpulan, dan perjumpaan pasukan rasmi atau tidak rasmi dapat memberi peluang kepada ahli pasukan untuk meluahkan fikiran dan idea mereka mengenai tugas yang mereka sendiri tetapkan. Dalam hal ini, kita perlu bijak dalam menggalakkan ahli pasukan untuk bersaing dalam meningkatkan kebolehan mereka. Kita boleh memberikan sedikit cabaran dalam tugas untuk mencetuskan rasa yakin terhadap kebolehan mereka. Pasukan kita berkemungkinan akan menunjukkan prestasi yang lebih baik jika mereka diberikan tugas dan aktiviti yang lebih mencabar. Persekitaran kerja yang mencabar membolehkan kumpulan kita menghasilkan idea baharu dan membawa kepada peningkatan dan pengembangan pasukan.

Dengan erti kata lain, kita perlu libatkan pasukan dalam tugas yang memberi nilai tambah dengan menyediakan pelan perancangan yang jelas. Ini bermaksud kita mesti beranggapan bahawa ahli pasukan yang hebat hanya melakukan tugas dan aktiviti yang memberi nilai tambah kepada tujuan kerjasama atau misi tertentu. Sebagai contoh, pasukan kita melaksanakan projek pemasaran yang menyumbang kepada peningkatan imej organisasi. Setiap karya yang ingin dihasilkan mesti diselaraskan dengan tujuan dan harapan strategik; jika tidak, usaha pasukan kita tidak akan memberi kesan positif kepada matlamat dan harapan tersebut. Dengan melakukan langkah ini, kita mencapai keseimbangan antara pihak kepemimpinan dan pasukan kerana, (1) ahli pasukan menyedari sumbangan mereka terhadap tujuan dan objektif peringkat tinggi, dan (2) kita memastikan bahawa sumbangan tersebut memberi kesan positif kepada organisasi.

Persaingan antara ahli pasukan juga sebenarnya dapat memastikan minat mereka dalam tugas tetap berada pada tahap yang optima. Namun begitu, kita perlu sedar walaupun persaingan dapat membantu individu dalam pasukan untuk meningkatkan kemahiran dan kepakaran mereka, tetapi jika tidak ditangani dengan baik boleh merosakkan hubungan sesama ahli pasukan. Ini terjadi apabila mereka mula berasa curiga dan sangsi sesama ahli pasukan yang akan menyebabkan perkongsian maklumat dan kepakaran tidak produktif mahupun aktif. Oleh itu, jika kita ingin mewujudkan persaingan antara ahli pasukan, kita perlu melakukannya secara strategik. Hal ini kerana, cabaran tanpa minat dan kesungguhan yang



mendalam tidak akan membantu dalam memastikan tugas yang diberikan itu dilaksanakan sehingga berjaya, atau hanya bersifat 'hangat-hangat tahi ayam' sahaja.

Kita juga perlu pastikan yang kita tidak cenderung untuk meletakkan diri kita sebagai 'mangsa' keadaan yang tidak berupaya melakukan sesuatu yang di luar kebiasaan kita. Tambahan pula, dalam keadaan persekitaran yang berubah-ubah dan tidak menentu, adakalanya alternatif baharu diperlukan untuk menangani keadaan yang di luar jangkaan. Apabila kita berupaya menonjolkan keupayaan kita dalam menangani situasi yang mencabar dan mendesak dengan keyakinan yang tinggi, ini akan membuatkan ahli pasukan kita lebih bersemangat untuk mencapai matlamat pasukan atau organisasi. Malah, salah satu cara yang terbaik untuk kita mengekalkan semangat dan minat yang tinggi terhadap pekerjaan kita ialah dengan bergaul rapat dengan individu yang optimis dan bersemangat tinggi; iaitu ahli pasukan kita sendiri.

Justeru, bolehlah disimpulkan bahawa komitmen ahli pasukan terhadap tugas yang diberikan merupakan perkara penting yang perlu diberi perhatian oleh kita sebagai seorang pemimpin. Minat dan kesungguhan dalam kalangan ahli pasukan terhadap tugas yang diberikan jika dipupuk dan dibaja akan mendatangkan hasil yang diinginkan. Namun, sebagai satu pasukan, kita dan ahli pasukan kita perlulah saling menaikkan semangat masing-masing agar apa yang dirancang dapat dilaksanakan dengan jayanya.

KESIMPULAN

Secara umumnya, kepemimpinan merupakan aspek yang penting dalam keberkesanan sesebuah organisasi. Namun, sebagai seorang pemimpin, kita perlu sedar bahawa kejayaan kita banyak bergantung kepada kerjasama yang diberikan oleh orang lain dalam menjadikan matlamat organisasi satu realiti. Ini bermakna, kepemimpinan pasukan perlu diberi perhatian serius supaya kita dapat membangunkan individu-individu yang turut sama bertanggung jawab dalam memastikan keberkesanan organisasi. Kepemimpinan pasukan merujuk kepada kewujudan pasukan yang efektif yang dapat membantu seorang pemimpin untuk mencapai matlamat yang dikongsi bersama. Ini berbeza dengan kumpulan kerja yang terdiri dari sekumpulan individu yang berkongsi maklumat hanya untuk menyelesaikan tugasnya sahaja. Oleh itu, amatlah penting bagi kita menyedari elemen-elemen penting dalam kepemimpinan pasukan agar kita dapat menggerakkan pasukan yang mantap dan komited dalam melaksanakan tugas yang diberi.

BAHAGIAN EMPAT
**KEPEMIMPINAN
ORGANISASI**

The background features a complex geometric design. It includes several overlapping triangles in various shades of gray. A series of thin, parallel lines radiates from the upper right towards the center. In the lower left, there is a triangular area filled with a dense pattern of small dots. The overall composition is modern and minimalist.



PENDAHULUAN

Pemimpin datang dan pergi. Begitu juga dengan pengikut. Silih berganti. Namun, yang perlu tetap berdiri dan kekal relevan adalah organisasi. Menurut Jones (2010), organisasi wujud disebabkan ia boleh mencipta nilai dan memberikan hasil yang sepatutnya bagi pihak berkepentingan sama ada luaran mahupun dalaman. Jelas beliau lagi, persekitaran di mana organisasi itu berada mampu memberikan kesan terhadap proses operasinya serta keupayaannya untuk mendapatkan sumber-sumber yang diperlukan. Oleh itu, organisasi perlu peka, mudah berubah (luwes) dan bertindak balas kepada perubahan yang berlaku dalam persekitarannya (Chemers, 2014) untuk kekal relevan terutama sekali apabila berhadapan dengan situasi yang tidak menentu atau disebut sebagai *VUCA* kini. Justeru, pendekatan keusahawanan dilihat dapat meningkatkan keberkesanan organisasi tersebut (Brown & Eisenhardt, 1998; Bettis & Hitt, 1995).

Setiap organisasi mempunyai budaya yang mencerminkan watak atau etosnya yang tersendiri. Peterman (2001), menjelaskan ada ketikanya tanpa kita sedari sesebuah organisasi itu akan berkembang mengikut acuan dan haluan sendiri dan menjadi sukar untuk dikendalikan oleh hanya seorang pemimpin. Hal ini kerana organisasi juga dianggap sebagai suatu organisma yang boleh tumbuh dan berkembang seperti mana organisma lain (Morgan, 2011). Justeru, pembangunan organisasi perlu mengambil kira keperluan organisasi untuk beradaptasi dengan persekitarannya dan bertindak balas dengan sepatutnya agar perubahan yang dilakukan bukan sahaja dapat memberi nilai tambah kepada organisasi, tetapi juga menjadikannya lestari (de Lange et al., 2012), sama ada dari aspek ekonomi, sosial mahupun persekitaran (Bansal, 2005) yang akan memberi manfaat kepada generasi sekarang dan akan datang secara menyeluruh dan seimbang.

Namun begitu, adakalanya pemikiran baharu yang membawa kepada kejayaan awal sesebuah organisasi boleh menimbulkan ketaatan yang tegar terhadap *status quo*. Ini boleh menjadi penghalang kepada pembangunan organisasi itu pada peringkat seterusnya ataupun dalam persekitaran yang berbeza dan berubah-ubah. Felipe et al. (2017) berpendapat bahawa sekiranya sesebuah organisasi itu ingin bertahan dalam persekitaran yang tidak stabil, mereka mesti mengembangkan keupayaan untuk mengesan perubahan persekitaran lebih awal supaya tindak balas yang tepat untuk memperoleh peluang baharu dapat dilakukan. Ini akan memberi kelebihan daya saing kepada organisasi tersebut. Dalam konteks ini, konsep ketangkasan organisasi (*organizational agility*) mula dilihat menarik perhatian ramai pihak sama ada dalam kalangan pengamal mahupun penyelidik untuk mengetahui bagaimana untuk menjadikan organisasi lebih anjal dan fleksibel dalam menghadapi perubahan persekitarannya.



Menurut Zitkiene dan Deksnys (2018), organisasi yang ‘tangkas’ dan ‘anjal’ ini boleh mengenal pasti perubahan yang tidak dijangka yang berlaku di persekitarannya dan memberi tindak balas yang bertepatan dengan pantas dan cekap. Ini dilakukan dengan menggunakan dan menyusun semula sumber dalaman untuk menjadi lebih berdaya saing mengikut situasi semasa. Justeru, keupayaan dan ketangkasan organisasi untuk berubah mengikut persekitaran *VUCA* kini dilihat penting demi memastikan organisasi tetap kekal dinamik dan fleksibel. Ini kerana organisasi juga perlu melakukan perubahan sama ada dari segi struktur, matlamat mahupun fungsinya agar kekal relevan dengan keadaan semasa. Namun begitu, ini bukanlah bermakna sesebuah organisasi itu perlu sentiasa berubah-ubah tanpa mempunyai struktur yang stabil. Ini kerana struktur yang stabil akan menjadi landasan kepada perubahan ataupun inovasi yang ingin dilakukan. Leanna dan Barry (2000) serta Lin et al.. (2019) mendapati bahawa kedua-dua elemen ini, iaitu perubahan dan kestabilan sebenarnya wujud secara serentak dalam organisasi dan boleh saling melengkapi dan dapat sama-sama membantu sesebuah organisasi itu untuk kekal relevan dan lestari.

Hal ini sudah tentu memberikan cabaran yang tersendiri bagi kepemimpinan organisasi apabila sebagai pemimpin, kita perlu menyeimbangkan antara dua situasi yang bercanggah tapi saling melengkapi supaya organisasi dapat dibangunkan bersesuaian dengan situasi yang dihadapi. Maka tidak hairanlah, jika Klein et al. (2013) berpendapat bahawa organisasi awam juga mesti lebih bersifat keusahawanan supaya mereka dapat mencipta nilai untuk organisasi dalam usaha untuk meningkatkan prestasi, menyesuaikan diri dengan persekitaran semasa, dan memastikan kelangsungan mereka dalam tempoh yang lebih panjang. Dalam hal ini, pemimpin dalam organisasi awam juga dilihat perlu membuat keputusan berdasarkan mobilisasi dan pengagihan sumber dalam keadaan yang tidak menentu, memperkenalkan inovasi dan penggunaan teknologi dalam organisasi, membangunkan strategi baharu serta membina keupayaan yang diperlukan untuk mencapai matlamat organisasi (Klein et al., 2013).

Justeru, pembelajaran berterusan serta pembinaan norma dan visi bersama merupakan aspek keusahawanan yang perlu dibudayakan di organisasi awam. Aspek keusahawanan yang menekankan kepelbagaian keupayaan dalam organisasi untuk mencipta nilai bersama demi pembangunan dan kelestariannya perlu menjadi jiwa dan nadi dalam organisasi. Ini kerana ia boleh menentukan tahap kecemerlangan sesebuah organisasi terutama sekali dalam mencapai matlamatnya. Oleh itu, penting untuk difahami bahawa prinsip keusahawanan yang dikembangkan dalam sesebuah organisasi yang kemudiannya dibudayakan dapat membantu sesebuah organisasi itu untuk kekal berdaya saing, berdaya maju dan berdaya tahan terutama sekali dalam persekitaran yang mencabar dan tidak menentu.



Seperti mana kehidupan seseorang individu itu dilingkungi oleh budaya, begitu juga dengan sesebuah organisasi yang memerlukan budayanya yang tersendiri untuk berjaya. Ini kerana sesebuah organisasi itu beroperasi melalui aktiviti-aktiviti yang dilakukan oleh individu dalam organisasi tersebut yang sudah semestinya dipengaruhi oleh prinsip-prinsip hidup yang menjadi pegangan dan amalan individu tersebut. Menurut Danish et al (2019), budaya keusahawanan boleh diertikan sebagai sikap, nilai, kemahiran dan kuasa pasukan atau individu dalam organisasi yang terarah untuk menjana keuntungan atau mencipta nilai bagi organisasi. Namun, apa yang lebih penting adalah untuk menjadikan budaya keusahawanan sebagai faktor penting yang dapat mengeratkan hubungan antara ahli dalam organisasi yang seterusnya mencetuskan kerjasama yang erat dalam memastikan organisasi kekal relevan dan lestari. Ini seterusnya akan menggalakan ahli dalam organisasi untuk sentiasa komited dalam memberikan yang terbaik untuk kejayaan pasukan dan kecemerlangan organisasi (Brenyah & Obuobisa-Darko, 2017).

Sudah tentu apabila memperkatakan tentang budaya keusahawanan ini, kita tidak dapat lari dari mengaitkannya dengan inovasi, yang merupakan elemen penting dalam pembangunan dan kejayaan organisasi. Malah, Borins (2001), berpendapat bahawa organisasi awam perlu dan mampu untuk melakukan inovasi yang dapat membantu meningkatkan prestasinya. Apa yang penting ialah pemahaman yang jelas tentang 'kenapa' dan bukannya 'bagaimana' sesuatu inovasi itu direalisasikan yang menerangkan tentang tujuan mahupun aspirasi di sebalik inovasi yang dilakukan dan diaplikasikan. Dalam hal ini, Boukis (2016), berpendapat bahawa kepemimpinan organisasi perlu memahami elemen penting dalam organisasi seperti struktur organisasi, kesan saling-hubungan dalam interaksi organisasi dan penggunaan pelbagai strategi yang menggambarkan pengurusan pengetahuan dalam organisasi untuk memastikan inovasi benar-benar bermanfaat dan berjaya diaplikasikan dalam organisasi.

Ini bermakna, sumber manusia dalam organisasi merupakan aset yang berharga kerana mereka berkeupayaan untuk berfikir secara kreatif dan inovatif dalam membawa pembaharuan yang diperlukan oleh organisasi. Oleh itu, kepemimpinan organisasi perlu mengupayakan ahli dan pasukan untuk mengaplikasikan pemikiran dan tingkah laku keusahawanan di samping menggalakkan aktiviti keusahawanan dalam proses organisasi. Sudah tentu, ia merupakan sesuatu yang mencabar bagi pemimpin di organisasi awam untuk membentuk pemikiran dan tingkah laku yang berorientasikan keusahawanan terutama sekali dalam hal berkaitan penerokaan peluang, memudahcara kerjasama dengan organisasi lain mahupun komuniti untuk melaksanakan mandat yang diberi (Meynhardt & Diefenbach, 2012). Namun, melalui orientasi keusahawanan yang diamalkan proses penyampaian perkhidmatan dapat dilakukan dengan lebih berkesan terutama sekali dalam persekitaran yang



berubah-ubah dan mencabar. Ini membantu memenuhi harapan pelbagai pihak berkepentingan yang secara tidak langsung akan memberi nilai tambah kepada institusi sebagai organisasi awam.

Justeru, seperti yang ditegaskan oleh Newman (2002), organisasi awam perlu untuk melihat ke arah dunia perniagaan untuk mencontohi nilai keusahawanan dalam usaha untuk menerapkan dan membudayakan amalan inovasi melalui dinamika kepemimpinan yang sesuai.

KEPENTINGAN KEPEMIMPINAN ORGANISASI

Drucker (1994), dalam Daly dan Walsch, (2010) menyatakan bahawa setiap organisasi sama ada yang berlatarbelakangkan perniagaan ataupun tidak, dibangunkan berdasarkan teori perniagaan yang berasaskan andaian tertentu.

Beliau menyatakan:

Pertama, terdapat andaian berkaitan persekitaran organisasi: struktur masyarakat, pasaran, pelanggan dan teknologi [...] kedua, terdapat andaian berkaitan misi khusus organisasi [...] ketiga, terdapat andaian tentang kompetensi teras yang diperlukan untuk mencapai misi organisasi.

(Drucker, dalam Daly dan Walsch, 2010, ms.501)

Justeru, andaian-andaian ini membentuk kefahaman tentang peranan dan fungsi organisasi, struktur dan proses operasinya serta nilai yang dicipta oleh organisasi. Menurut Daly dan Walsch (2010), memahami bagaimana andaian-andaian ini mempengaruhi keberkesanan organisasi adalah penting terutama sekali apabila ia melibatkan aspek perancangan jangka panjang serta penjanaan strategi organisasi. Tambahan pula, organisasi sebagai sebuah entiti yang dinamik yang merangkumi pelbagai elemen sumber manusia dan bukan manusia dilihat berhadapan dengan situasi yang semakin mencabar di era Revolusi Industri 4.0 dan persekitaran VUCA kini.

Safferstone (2005), berpendapat kepemimpinan organisasi menjadi semakin penting dalam menyediakan pasukan kerja yang dinamik yang dapat berhadapan dengan pelbagai cabaran dalam usaha memenuhi kehendak pihak berkepentingan. Perkembangan teknologi yang pesat, perubahan demografi, impak sosial dan ekonomi, merupakan antara cabaran yang perlu dihadapi oleh organisasi kini. Disebabkan itu, ramai yang mula melihat kepemimpinan bukan sahaja tertumpu kepada mereka yang berjawatan tinggi tetapi merupakan proses yang boleh dan



perlu diteladani oleh keseluruhan ahli organisasi dari pelbagai peringkat. Dalam erti kata lain, matlamat organisasi dapat direalisasikan melalui tingkah laku, kompetensi dan gaya kepemimpinan yang bersesuaian dengan fungsi dan peranan organisasi yang turut dihayati dan diamalkan dalam kalangan ahli.

Zaccaro dan Klimoski (2002), juga menegaskan bahawa kepemimpinan organisasi perlu dilihat secara menyeluruh yang melibatkan bukan sahaja faktor dalaman tetapi juga faktor luaran yang mampu memberi kesan kepada organisasi. Menurut mereka lagi, matlamat dan hala tuju organisasi lazimnya diterjemahkan dalam pelbagai bentuk sama ada melalui pernyataan misi, visi, strategi, objektif, perancangan dan tugas. Oleh itu, faktor kognitif, interpersonal dan sosial perlu diberi perhatian serius dalam kepemimpinan organisasi dalam memastikan organisasi terus membangun dan lestari. Hal ini kerana, terdapatnya perbezaan dari sudut sosio-psikologi antara kepemimpinan di peringkat tertinggi, pertengahan dan bawahan disebabkan peranan dan fungsi tugas yang berbeza.

Cummings dan Worley (2015: 2), melihat pembangunan organisasi sebagai “aplikasi seluruh sistem pengetahuan tingkah laku terhadap pembangunan, peningkatan, dan pengukuhan strategi, struktur, dan proses yang membawa kepada keberkesanan organisasi”. Secara ringkasnya, hubungan individu dan pasukan dalam pembangunan sesebuah organisasi bolehlah digambarkan seperti Rajah 4.1: Dalam erti kata lain, apabila sesebuah organisasi itu berkembang, ia sebenarnya berubah disebabkan proses penambahbaikan yang dilakukan oleh individu dan pasukan dalam organisasi tersebut.



Rajah 4.1 Hubungan individu dan pasukan dengan pembangunan organisasi



Schneider (2002), menegaskan bahawa kepemimpinan organisasi yang berfokuskan kepada memenuhi hasrat pelbagai pihak berkepentingan akan dapat menonjolkan keberkesanan ahli dan pasukan terutamanya dalam organisasi yang kurang mengamalkan birokrasi. Jelas beliau lagi, kuasa paksaan seorang pemimpin menjadi tidak relevan kerana dalam konteks keusahawanan, kepemimpinan dalam organisasi mengutamakan jalinan hubungan yang rapat bersama pihak berkepentingan. Malah, dalam keadaan tertentu, kepakaran, pengetahuan dan kemahiran ahli dan pasukan dilihat memainkan peranan yang lebih penting dalam membangunkan organisasi. Ini bermakna, pihak berkepentingan sama ada dalaman mahupun luaran dilihat boleh memberi kesan kepada keberkesanan organisasi.

Oleh itu, sebagai pemimpin keusahawanan di sebuah organisasi sosial seperti sekolah, kita perlu mengambil cakna akan faktor luaran mahupun dalaman yang memberi impak kepada organisasi. Untuk itu, kita perlu melihat cabaran yang muncul sebagai peluang yang perlu digunakan dengan sebaik-baiknya. Justeru, perspektif yang kita ambil bukan sahaja berorientasikan masa hadapan tetapi juga perlu mengambil kira situasi semasa yang berubah-ubah dan tidak menentu. Dalam hal ini, kita juga tidak seharusnya mengabaikan situasi masa lalu yang boleh dijadikan panduan dalam membentuk hala tuju organisasi yang baharu yang bersesuaian dengan situasi semasa. Apa yang penting kepemimpinan perlu berupaya untuk berfikir secara strategik dalam memastikan organisasi peka kepada perubahan tren yang berlaku supaya dapat melakar pembangunan masa hadapan yang lebih baik (Weston, 2020).

Seperti mana yang diutarakan oleh Davies dan Davies (2004), cabaran yang perlu dihadapi oleh pemimpin keusahawanan di sekolah adalah untuk meneruskan kemajuan jangka pendek mengikut piawaian yang ditetapkan, dan pada masa yang sama, mengembangkan komitmen terhadap matlamat yang lebih besar. Seterusnya, mereka menyatakan bahawa 2 fokus utama yang sering diberi perhatian apabila bercakap tentang pembangunan sekolah ialah aspek keberkesanan dan penambahbaikan sekolah. Oleh kerana itu, adalah penting bagi kita untuk memikirkan struktur organisasi yang strategik yang menggalakkan pembelajaran berterusan sebagai suatu proses untuk mengembangkan pemikiran dalam kalangan warga organisasi. Dalam jangka masa yang panjang pula, pembentukan struktur yang strategik ini akan dapat mengekalkan tahap piawaian yang tinggi dan memberikan pengalaman pembelajaran yang lebih berkesan.

Sudah tentunya, sebagai institusi pembelajaran yang holistik (Mahmoudi, Jafari, Nasrabadi, & Liaghatdar, 2012) di mana murid berpeluang mengambil bahagian secara produktif dalam proses pembelajaran yang bermakna yang boleh diaplikasi dalam kehidupan sebenar (Laurecella & MacAskill, 2015), peranan guru sebagai



pemudahcara pembelajaran semakin kritikal. Ini kerana mereka perlu menggalakkan murid untuk meneroka potensi diri serta melihat kaitan pembelajaran dengan situasi di dunia sebenar. Justeru, sebagai pemimpin dalam organisasi pembelajaran, kita perlu menggembelngkan tenaga ahli-ahli kita sebagai satu pasukan untuk terus memperbaiki prestasi dalam memantapkan lagi keberkesanan pasukan dan organisasi. Malah, mempunyai ahli atau pasukan yang mahu belajar dan terus belajar untuk memperbaiki diri akan meningkatkan nilai organisasi tersebut. Oleh itu, kepemimpinan organisasi dilihat penting dalam memastikan kecekapan ahli dan kemantapan pasukan diberi perhatian khusus supaya organisasi kekal relevan dari segi fungsi dan peranannya.

Maka, adalah penting sebagai pemimpin kita menerapkan budaya keusahawanan yang disokong dengan nilai etika yang akan melonjakkan kedudukan organisasi kita ke tahap yang lebih baik dari semasa ke semasa. Tambahan pula, dalam persekitaran yang tidak menentu dan berubah-ubah, ketangkasan strategik (*strategic agility*) dilihat penting kerana ia menunjukkan organisasi berupaya untuk menjangka, mengambil tindakan dan bertindak balas secara proaktif kepada kelemahan dalaman atau peluang dan ancaman luaran yang boleh menggugat organisasi (Nkuda, 2017).

Van Wart (2003) membangkitkan beberapa persoalan apabila membincangkan tentang kepemimpinan organisasi, yang boleh kita fikirkan bersama. Antaranya ialah: Adakah proses organisasi menyokong produktiviti dan semangat kerja berpasukan? Adakah organisasi cukup kreatif dan inovatif untuk kekal berdaya saing dalam keadaan semasa? Adakah organisasi memerhatikan peluang dan ancaman yang berlaku di dalam dan luar persekitarannya? Adakah organisasi dapat menyesuaikan diri dengan cepat dan fleksibel? Adakah sebagai pemimpin, kita mengetahui kekangan yang dihadapi oleh organisasi umpamanya mematuhi undang-undang, kedudukan, sumber, dan oleh batasan kepemimpinan itu sendiri? Secara tidak langsung, persoalan-persoalan ini membawa kita kepada aspek utama dalam kepemimpinan organisasi yang saling berkait dan mampu mempengaruhi keberkesanan organisasi. Ini termasuklah dari segi kepemimpinan, pembuatan keputusan, strukturnya, sumber manusia, sistem dan proses kerja dan budaya organisasi itu sendiri.

PROSES KEPEMIMPINAN ORGANISASI

Elemen-elemen yang membentuk modal organisasi seperti budaya, struktur, pembelajaran organisasi serta proses-proses yang dilaksanakan dalam organisasi boleh menjadi sumber kepada keberkesanan dan kelestarian organisasi tersebut. Menurut Moghaddam et al. (2014), perkara yang paling penting dan praktikal dalam



struktur organisasi ialah budaya organisasi itu sendiri. Dalam hal ini, Schein (1985), menegaskan bahawa kepemimpinan memainkan peranan utama dalam membentuk dan mengubah budaya dalam sesebuah organisasi yang akan membantu dalam keberkesanan dan kelestariannya.

Budaya organisasi secara umumnya, merujuk kepada nilai, norma dan tingkah laku tertentu yang dikongsi bersama dalam kalangan ahli organisasi yang mampu mempengaruhi keberkesanan organisasi tersebut secara keseluruhannya. Justeru, untuk menjadikan organisasi supaya lebih berkesan dan lestari, kepemimpinan keusahawanan perlulah diaplikasikan dalam setiap dimensi organisasi tersebut. Budaya keusahawanan yang terbentuk dalam organisasi adalah digambarkan dengan memiliki ciri-ciri seperti fleksibel, keusahawanan, perubahan dan inovasi, mengambil risiko, organisasi pembelajaran, berpandangan jauh, kerja berpasukan, kejujuran dan kepercayaan, persekitaran yang menyeronokkan dan penuh semangat, persaingan dan sokongan berasaskan pelanggan. Ini sebenarnya merupakan pemikiran dan tindakan yang mendorong organisasi untuk meneroka peluang dalam usaha memberikan perkhidmatan yang terbaik (Kim, 2010).

Dalam kajian mereka tentang aspek keusahawanan dalam organisasi awam, Demircioglu dan Chowdury (2020), mendapati tingkah laku kepemimpinan yang berorientasikan hubungan lebih mendatangkan kesan positif berbanding tingkah laku yang berorientasikan tugas dan perubahan. Hal ini disebabkan persekitaran yang tidak menentu dan berubah-ubah terutama dalam membuat keputusan dan mengambil sesuatu tindakan akan menyebabkan subordinat atau ahli pasukan kita berada dalam dilema sama ada keputusan yang diambil itu tepat ataupun tidak. Justeru, kita perlu sentiasa peka kepada emosi dan tingkahlaku subordinat atau ahli pasukan kita. Ini bermakna, untuk berhadapan dengan senario yang mencabar dalam persekitaran *VUCA*, kita harus cuba memahami aspek penting yang mempengaruhi tingkah laku subordinat atau ahli dalam organisasi kita terutama sekali apabila kita ingin menjadikan orientasi keusahawanan sebagai suatu budaya yang diamalkan di organisasi.

Justeru, gaya kepemimpinan sering kali dilihat sebagai elemen yang boleh mempengaruhi iklim organisasi yang seterusnya memberi kesan kepada tingkah laku ahli dan budaya organisasi. Sebagai contoh, Li et al. (2020) mendapati gaya kepemimpinan mempengaruhi tingkah laku inovatif subordinat atau ahli organisasi disebabkan suasana atau iklim organisasi yang menyokong tingkah laku tersebut. Namun, hubungan ini bukanlah sehalu kerana tingkah laku ahli atau budaya organisasi juga boleh mempengaruhi iklim dan seterusnya tingkah laku pemimpin itu sendiri. Rajah 4.2, menggambarkan proses yang perlu diberi perhatian dalam kepemimpinan organisasi yang secara langsung dan tidak langsung akan memberi impak kepada tingkah laku ahli, iklim serta budaya dan seterusnya kepada

keberkesanan organisasi. Ini merupakan proses yang perlu diberi perhatian dalam sesebuah organisasi dalam usaha membantu sesebuah organisasi itu untuk terus cekap, berkesan dan lestari.



Rajah 4.2: Proses kepemimpinan organisasi

MENENTUKAN KOMPETENSI DAN KEPERLUAN ORGANISASI

Sebagai seorang pemimpin, kita perlu tahu bahawa untuk membangunkan sesebuah organisasi, individu atau pasukan itu perlu memiliki kompetensi tertentu yang dapat membangunkan organisasi. Kompetensi merupakan kualiti tertentu yang dimiliki oleh individu yang dapat membantunya melaksanakan tugas dalam meningkatkan pencapaian organisasi. Secara umumnya, ia merujuk kepada kualiti dan sifat peribadi, kemahiran, pengetahuan dan sikap yang dimiliki oleh seseorang individu itu. Lazimnya, kompetensi akan terserlah apabila seseorang individu itu dapat mempamerkan bagaimana dia menggunakan pengetahuan dan kemahiran yang ada dalam melaksanakan sesuatu tugas dan dalam masa yang sama memperlihatkan sikap dan kualiti peribadi yang bersesuaian dengan imej organisasi.

Namun, menurut Kaplan dan Norton (2005), isu dan masalah yang dihadapi oleh organisasi adalah untuk menterjemahkan strategi organisasi kepada kompetensi yang diperlukan di peringkat operasi. Dalam banyak keadaan, subordinat atau ahli dalam organisasi dibekalkan dengan senarai dan deskripsi tugas yang mereka perlu miliki untuk mencapai objektif organisasi. Hal ini sebenarnya membataskan keupayaan subordinat atau ahli pasukan malah organisasi itu sendiri dalam membangunkan kompetensi yang lebih dinamik dan bersesuaian dengan tuntutan perubahan semasa yang berlaku dalam persekitaran organisasi. Malah, Svetlik



et al. (2007), berpendapat bahawa amalan tradisional yang digunakan dalam membina model kompetensi lebih terarah kepada mencontohi kompetensi yang dimiliki oleh individu tertentu dan bukannya kompetensi sebenar yang diperlukan untuk membantu organisasi mencapai matlamatnya.

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

Menurut Kotter (1996), proses perubahan lazimnya gagal dilaksanakan disebabkan kegagalan pihak kepemimpinan menyampaikan dengan se jelas-jelasnya tentang keperluan melakukan perubahan. Ini termasuklah keperluan untuk meningkatkan kompetensi dalam kalangan ahli organisasi supaya kompetensi mereka sesuai dengan keperluan semasa yang dinamik dan berubah-ubah. Oleh itu, sebagai pemimpin organisasi kita perlu menjelaskan kepada subordinat mahupun ahli pasukan tentang kesan perubahan persekitaran kepada organisasi dan kaitan kompetensi dengan pencapaian objektif organisasi. Namun, apa yang lebih penting menurut Goleman et al. (2002), ialah untuk memastikan ahli-ahli dalam organisasi berasa selamat dalam persekitaran organisasi agar mereka menjadi cenderung untuk meningkatkan kompetensi mereka.

Selain itu, sebagai pemimpin organisasi, kita juga perlu meningkatkan kompetensi kita sebagai pemimpin supaya seiring dengan perubahan yang berlaku dalam organisasi mahupun persekitarannya. Kita perlu peka kepada sikap, pemikiran mahupun pengetahuan kita yang mungkin sudah tidak relevan dengan situasi semasa. Tanpa kita sedari, kita mungkin sudah menjadi 'selesa' dengan cara kerja yang lama sehingga menjadikannya sukar untuk kita melakukan perubahan yang perlu sama ada dari segi kemahiran, pengetahuan, sikap dan pemikiran kita supaya seiring dengan perubahan yang berlaku di dalam dan luar organisasi.

Handy (2007), dalam bukunya yang berjudul *"Understanding Organization"*, menyifatkan organisasi sebagai kelompok masyarakat 'mikro'. Ini bermakna pemimpin yang menerajuiinya perlu memahami keperluan dan motivasi orang di dalam organisasi tersebut. Beliau menghuraikan tentang impak dan implikasi



keputusan yang dibuat dalam organisasi yang boleh mempengaruhi tingkah laku dalam sesebuah organisasi itu. Oleh itu, dalam setiap keputusan yang kita ingin ambil, kita perlu menyelami dan memahami keperluan organisasi agar kita tidak tersasar dalam mencapai matlamat organisasi. Kita juga perlu menentukan supaya kemahiran atau pengetahuan yang terkini yang diperlukan oleh organisasi disampaikan kepada ahli atau pasukan. Hal ini kerana, setiap ahli dalam organisasi perlu tahu perkara asas tentang organisasi, operasi serta perkhidmatan yang ditawarkan oleh organisasi untuk membolehkan mereka memainkan peranan mereka sebagai ahli organisasi dengan berkesan.

Masalah mungkin timbul jika kita tidak mengenal pasti dengan tepat individu yang sesuai untuk dibangunkan kompetensinya atau latihan yang dilalui tidak mencapai tahap yang sepatutnya. Ini disebabkan, tahap kompetensi seseorang ahli organisasi itu sering dijadikan panduan dalam menilai keberkesanannya dalam melaksanakan tugas. Oleh itu, sebagai pemimpin organisasi, kita perlu memastikan kompetensi diintegrasikan dalam proses pembangunan bakat dan pembelajaran, pengurusan prestasi, pembangunan kerjaya dan peralihan kepemimpinan agar kompetensi tersebut dapat memberi impak terhadap keberkesanan organisasi. Dengan kepakaran dan kebolehan ahli dan pasukan yang pelbagai, kepemimpinan organisasi boleh menjangkakan keperluan organisasi pada masa hadapan dan seterusnya mencipta produk atau perkhidmatan baharu.

Perasaan tidak berpuas hati terhadap perkara atau keadaan dalam organisasi sebenarnya akan mencetuskan keperluan untuk melakukan inovasi bagi memastikan kehendak pihak berkepentingan dapat dipenuhi. Namun, jika kompetensi yang diperlukan tidak diurus dan dibangunkan dalam kalangan ahli organisasi, ia akan mewujudkan keadaan di mana kurangnya penglibatan ahli dalam program yang dirancang. Ini akan menyebabkan pembangunan kompetensi ahli organisasi tidak dapat memenuhi keperluan sebenar organisasi. Tanpa kompetensi yang diperlukan organisasi tidak dapat bertindak balas dengan segera terhadap perubahan yang berlaku dalam persekitarannya. Seharusnya, kompetensi menjadi penghubung antara matlamat organisasi dan objektif individu supaya tidak tersasar dari mencapai matlamat bersama yang diinginkan.

KEJELASAN PERANAN DAN TUGAS DALAM ORGANISASI

Individu dan pasukan dalam organisasi perlu faham apa yang dikehendaki oleh organisasi dalam usaha untuk membangunkan organisasi mereka. Ini untuk memastikan tugas yang penting tidak dikesampingkan tanpa ada yang melakukannya terutama sekali dalam tugas yang berprofil tinggi yang melibatkan perubahan kepada struktur dan sistem organisasi mahupun dasar sedia ada. Hal



ini kerana, menurut Pandey dan Wright (2006), ketidakjelasan matlamat organisasi secara langsung dan tidak langsung akan mengakibatkan ketidakjelasan dalam peranan subordinat atau ahli dalam organisasi yang sudah tentunya akan memberi impak kepada keberkesanan organisasi.

Dalam bukunya yang berjudul *“Clarity First: How Smart Leaders and Organization Achieved Outstanding Performance*, Martin (2018), menyamakan kejelasan dalam tugas yang menyumbang kepada kejayaan organisasi seperti baja yang diperlukan untuk menyuburkan tanah. Ini kerana ketidakjelasan dalam tugas boleh mengakibatkan organisasi tidak dapat memenuhi kehendak sebenar pihak berkepentingan. Beliau seterusnya menerangkan bahawa isu yang kecil boleh bertukar menjadi besar apabila sesuatu tugas itu terpaksa dilakukan semula hanya kerana tiada kejelasan dalam aktiviti atau tugas tersebut. Ini sudah tentu merugikan masa dan tenaga yang digunakan dalam menyelesaikan sesuatu tugas atau isu itu.

Kejelasan tugas juga, menurut Anderson dan Stritch (2015) sering dikaitkan dengan kepentingan tugas tersebut dalam memberi nilai tambah kepada organisasi dan juga pihak berkepentingan. Malah, ahli kumpulan atau organisasi akan lebih bersemangat dan memberi komitmen yang tinggi apabila kepentingan tugas kepada organisasi dan pihak berkepentingan difahami dengan jelas. Dalam erti kata lain, rasional dalam melaksanakan sesuatu tugas itu perlu difahami dan dihayati oleh ahli organisasi supaya mereka dapat memberikan sumbangan yang bermakna kepada organisasi. Dalam masa yang sama, organisasi juga dapat bertindak balas dengan keperluan semasa ataupun perubahan yang berlaku di persekitarannya. Malah, kepemimpinan organisasi akan lebih jelas tentang sumber yang diperlukan untuk memastikan tugas dapat dilaksanakan dengan jayanya.

Justeru, sebagai pemimpin organisasi yang mengambil berat akan faktor masa, tenaga dan kos yang dilaburkan dalam organisasi, kita perlu memberi kejelasan terhadap tugas dalam organisasi untuk mengelakkan dari berlakunya pembaziran sama ada berbentuk sumber manusia atau bukan manusia. Melalui kejelasan tugas, pengulangan kerja yang tidak perlu dapat dielakkan. Selain itu, produktiviti serta motivasi ahli dan pasukan organisasi dapat ditingkatkan apabila mereka berasa yakin dengan kerja buat mereka dan jelas dengan ekspektasi pihak berkepentingan. Malah, tekanan dan kekecewaan dalam kalangan ahli organisasi dapat dikurangkan atau dielakkan apabila mereka jelas dengan peranan yang perlu di mainkan sama ada secara individu mahupun sebagai ahli pasukan dalam

Kejelasan peranan bukan setakat tertumpu kepada deskripsi tugas semata-mata. Ia merangkumi tanggung jawab dan bidang kuasa, maklumat tugas, kaedah kerja, tumpuan operasi dan juga jangka masa. Ia bukan sahaja menerangkan



tentang peranan individu tetapi juga turut melibatkan peranan yang merentas unit atau jabatan supaya setiap ahli merasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas organisasi. Dalam hal ini, kejelasan peranan bertindak menjajarkan tugas individu dan pasukan dengan memantapkan lagi proses kerja yang meningkatkan keberkesanan organisasi. Apatah lagi, dalam persekitaran *VUCA* yang mencabar, kejelasan peranan dapat membantu ahli organisasi untuk lebih fokus dan bersedia dalam melaksanakan tugas mereka.

Ini secara tidak langsung, dapat mengelakkan ahli mahupun pasukan yang bertindak secara 'silo' dan terpisah dari matlamat organisasi secara keseluruhannya. Dalam erti kata lain, setiap ahli atau pasukan perlu memahami bahawa sebagai individu mahupun ahli pasukan, mereka perlu memainkan peranan masing-masing. Ini kerana, mereka sebenarnya saling melengkapi antara satu sama lain dan sama-sama menyumbang kepada pencapaian matlamat bersama demi keberkesanan dan kelestarian organisasi.

PENYEDIAAN SUMBER DAN SOKONGAN

Dalam banyak keadaan, adalah sukar untuk seorang pemimpin itu memiliki semua sumber termasuklah sumber manusia dan bukan manusia yang diperlukan untuk melaksanakan tugasannya dan membangunkan pasukan serta organisasinya. Namun, memastikan supaya ahli dan pasukan dalam organisasi mempunyai sumber dan sokongan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka dengan lebih baik, merupakan aspek yang penting yang perlu diberi perhatian oleh pemimpin organisasi. Ini kerana keberkesanan kepemimpinan turut dipengaruhi oleh sumber yang terdapat dalam organisasi tersebut.

Menurut Mwai et al. (2018), sumber sesebuah organisasi termasuklah aset, kepakaran, proses organisasi, ciri-ciri organisasi, maklumat dan pengetahuan atau harta intelek yang dikawal oleh sesebuah organisasi untuk membolehkannya melaksanakan strategi yang dirancang dalam mencapai matlamat organisasi. Secara umumnya, sumber meliputi segala perkara yang diperlukan oleh individu atau pasukan dalam organisasi untuk memastikannya dapat beroperasi dengan baik. Oleh itu, sebagai pemimpin organisasi kita perlu menyedari hakikat bahawa menyediakan sumber dan sokongan yang sepatutnya kepada ahli pasukan yang bersedia untuk melakukan perubahan dan penambahbaikan, sudah tentu akan membantu meningkatkan pencapaian organisasi.

Justeru, penetapan keutamaan berdasarkan keperluan strategik dan nilai tambah merupakan antara langkah yang boleh diambil dalam memastikan sumber yang diperlukan dalam kalangan ahli organisasi atau pasukan dapat disalurkan



dengan berkesan (Seixas et al.,2021) demi kepentingan organisasi. Namun, bagi memastikan tiada pasukan yang berasa dipinggirkan terutama sekali dalam aspek peruntukan yang diberikan, kepemimpinan organisasi boleh juga (i) memperuntukkan sumber kepada pasukan yang berbeza tetapi mempunyai matlamat yang sama, (ii) memperuntukkan sumber kepada pasukan yang mempunyai fungsi yang sama, (iii) memperuntukkan sumber kepada pasukan yang berbeza tetapi fokus kepada melaksanakan projek yang sama. Dengan cara ini, konflik antara pasukan atau individu dapat dikurangkan terutama sekali apabila sumber merupakan elemen utama dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Tambahan pula, pengagihan sumber berkait rapat dengan faktor kepercayaan ahli terhadap kepemimpinan organisasi dalam memberi peluang yang adil kepada setiap ahli dan pasukan untuk melaksanakan tugas mereka.

Namun, ini hanyalah merupakan salah satu prinsip pengagihan sumber yang boleh dilaksanakan oleh kepemimpinan organisasi. Menurut Willis et al. (2019), terdapat 4 prinsip yang boleh dijadikan panduan apabila mengagihkan sumber dalam organisasi pendidikan samada di peringkat negeri, daerah mahupun sekolah, iaitu :

- i. Pengagihan sumber secara adil
- ii. Mempertimbangkan sumber selain dana
- iii. Menentukan keutamaan melalui penglibatan pihak berkepentingan
- iv. Gabung, jalin dan mewujudkan lapisan dalam pengagihan sumber

Menurut mereka lagi, keempat-empat prinsip ini pula sebenarnya saling berkait dengan strategi penambahbaikan organisasi dalam empat domain yang tertentu, iaitu:

- i. Kepimpinan untuk perubahan yang bermakna
(*Turnaround leadership*)
- ii. Pembangunan bakat
- iii. Tranformasi instruksional
- iv. Perubahan budaya

Walau apa pun prinsip dan strategi yang diguna pakai, perancangan yang rapi dalam menyalurkan peruntukan dapat meningkatkan produktiviti secara tidak langsung apabila motivasi dalam kalangan ahli pasukan atau organisasi turut meningkat. Sebagai pemimpin, kita perlu bijak dan bertindak proaktif dalam menganggar dan meramalkan keperluan sumber bukan sahaja untuk digunakan pada waktu terdekat tetapi juga beberapa tahun yang akan datang. Anggaran dan ramalan tidak semestinya tepat tetapi seharusnya membolehkan program atau inisiatif yang dirancang dapat dilaksanakan dalam tempoh masa yang ditetapkan. Melalui penilaian terhadap sumber yang digunakan pada masa lalu dan dokumentasi oleh ahli pasukan dan organisasi terhadap penggunaan sumbernya ketika



melaksanakan sesuatu tugas, sedikit sebanyak boleh membantu kita dalam membuat anggaran dan ramalan yang lebih tepat. Hal ini juga boleh membantu dalam memastikan sumber digunakan secara optimum dan berkesan.

Selain dari menyediakan sumber, sokongan kepada ahli organisasi juga memainkan peranan yang penting dalam pembangunan organisasi. Day dan Nielsen (2017) menyatakan bahawa persekitaran kerja yang sihat secara psikologinya akan menghasilkan prestasi yang cemerlang dalam kalangan ahli organisasi. Menurut mereka, persekitaran kerja yang sihat ini merujuk kepada keadaan di mana sumber yang diperlukan oleh individu dan pasukan dalam organisasi diutamakan dan disediakan. Walaupun begitu, dalam persekitaran di mana organisasi kita agak sukar untuk mendapatkan sumber yang diperlukan kerana wujudnya kekangan tertentu, kesungguhan kita dalam berusaha mendapatkannya akan membuatkan ahli dan pasukan kita dalam organisasi melihat tindakan kita sebagai sokongan terhadap apa yang mereka lakukan. Ini kerana sokongan juga boleh dizahirkan melalui kepercayaan dan inspirasi yang kita berikan kepada mereka di samping kesediaan untuk membantu mereka menghadapi kekangan- yang mungkin timbul.

Kirkman dan Rosen (1999) juga berpendapat sokongan pemimpin menjadi lebih kritikal dalam keadaan pada ketika ahli-ahli dan pasukan dalam organisasi perlu berhadapan dengan persekitaran kerja yang semakin rumit dan memerlukan autonomi dalam melaksanakan kerja mereka. Justeru, sebagai seorang pemimpin, kita tidak perlu menyukarkan lagi keadaan dengan mewujudkan pelbagai peraturan yang boleh mematahkan semangat mereka untuk melakukan inovasi serta pembaharuan yang menguntungkan organisasi. Malah, Muecke, Linderman-Hill dan Greenwald (2020) menegaskan bahawa kepercayaan yang diberikan dalam membuat keputusan dan menentukan kaedah melaksanakan tugas merupakan sumber dari segi sokongan moral yang diperlukan oleh ahli dan pasukan dalam organisasi. Ini dapat memecahkan mentaliti *silo* yang mungkin diamalkan oleh individu atau pasukan tertentu apabila mereka berasa bahawa mereka merupakan sebahagian daripada kejayaan organisasi.

Sokongan ini menjadi lebih penting dalam persekitaran *VUCA* yang tidak menentu, di mana situasi atau perkara yang tidak dijangka berlaku, menyebabkan peruntukan sumber tidak dapat disalurkan atau disediakan seperti yang dirancang. Oleh itu, sebagai pemimpin organisasi, kita perlu bersedia dengan perancangan dan pengurusan risiko agar alternatif lain boleh disediakan sebagai menggantikan peruntukan sumber yang tidak dapat disalurkan. Ini dapat dilakukan apabila kita memahami dengan jelas tentang elemen-elemen luaran dan dalaman yang boleh memberi kesan kepada keberkesanan organisasi. Apa yang jelas, segala usaha kita dalam menyediakan sumber dan sokongan yang diperlukan oleh ahli pasukan atau organisasi kita akan mampu meningkatkan motivasi mereka dalam memberi yang terbaik untuk meningkatkan prestasi organisasi.



MEWUJUDKAN IKLIM ORGANISASI YANG POSITIF

Kepemimpinan organisasi juga perlu menitikberatkan iklim organisasi yang secara langsung dan tidak langsung boleh mempengaruhi motivasi dan komitmen ahli dan pasukan dalam melaksanakan tugas mereka. Iklim organisasi, menurut Peterson dan Fischer (2004), merujuk kepada kualiti sosial secara menyeluruh dalam organisasi yang menerangkan tentang tingkah laku, sikap dan prestasi ahli dalam sesebuah organisasi itu. Dalam erti kata lain, iklim organisasi yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktiviti ahli-ahlinya manakala iklim organisasi yang negatif boleh menyebabkan timbul rasa ketidakpuasan hati dan kurang komitmen dalam kalangan ahli. Selain itu, ia juga boleh menjadi faktor penarik atau faktor penolak terhadap sesebuah organisasi dalam kalangan pihak berkepentingan luaran yang ingin menjalinkan kerjasama dengan kita.

Malah, Mishra et al. (2014), turut menyenaraikan persekitaran tempat kerja sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi tahap penglibatan ahli dalam aktiviti yang dirancang organisasi. Begitu juga, Willis et al. (2019) mendapati bahawa iklim sekolah mempengaruhi hasil kerja warganya terutama sekali dalam jangka masa yang panjang. Sebenarnya, sokongan yang kita berikan kepada ahli dan pasukan dalam organisasi sama ada secara langsung atau tidak langsung mahupun melalui sistem sokongan yang lain mampu mewujudkan persekitaran kerja yang kondusif dan harmoni. Keprihatinan terhadap keperluan ahli dan pasukan sama ada berbentuk interpersonal, fizikal, emosional dan intelektual, serta maklum balas positif yang diberikan terhadap hasil tugas mereka, juga boleh menyumbang kepada iklim organisasi yang positif dan bermakna.

Persekitaran kerja yang kondusif, harmoni dan positif akan membuatkan subordinat atau ahli dalam organisasi berasa selamat, selesa dan bebas untuk menyatakan pandangan atau pendapat mereka dengan jujur. Keadaan persekitaran tempat kerja di mana subordinat atau ahli pasukan berasa seronok dan selamat, produktiviti akan meningkat, dan begitu jugalah sebaliknya. Malah, Mutonyi et al. (2020) dalam kajian mereka mendapati terdapat kaitan antara iklim organisasi dengan tahap kreativiti warga organisasi. Justeru, sebagai pemimpin organisasi, kita perlu peka akan hal ini. Kita perlu berusaha untuk memastikan supaya iklim kerja di organisasi kita menjadi pemangkin kepada peningkatan produktiviti dalam kalangan warga organisasi. Ini sudah tentunya dapat meningkatkan tingkah laku kreatif dan inovatif dalam kalangan mereka.

Hal ini diakui oleh Gray (2007), dalam bukunya yang berjudul “*A Climate of Success: Creating the Right Organizational Climate for High Performance*”, di mana beliau menjelaskan terdapat pelbagai sebab dan akibat yang mempengaruhi tingkah laku dan prestasi ahli yang berpunca daripada iklim organisasi. Apa yang



penting, sebagai pemimpin, kita perlu mengenali tingkah laku, pemikiran dan sikap ahli pasukan atau subordinat dalam usaha untuk mewujudkan persekitaran serta iklim yang kondusif dalam organisasi. Kita perlu peka kepada perubahan yang berlaku sama ada dari segi tingkah laku, emosi mahupun komitmen dalam kalangan ahli yang disebabkan oleh iklim dalam organisasi. Justeru, kita perlu tahu apa yang dianggap penting oleh ahli atau pasukan yang akan mempengaruhi hasil tugas mereka. Sebagai contoh, mungkin ada di antara mereka yang memerlukan sedikit autonomi dalam melaksanakan tugas mereka dan rasa terbeban dengan pemikiran yang mengongkong kebebasan mereka untuk meneroka kaedah yang berbeza dalam melaksanakan tugas tersebut.

Di samping itu juga, kita perlu peka kepada kerenah birokrasi yang boleh membataskan kreativiti ahli atau pasukan dalam organisasi. Kerenah birokrasi mampu melemahkan tumpuan dan komitmen mereka dalam melakukan inovasi kerana ia boleh mewujudkan persekitaran yang tidak kondusif. Walaupun struktur organisasi dibentuk untuk memudahkan pengagihan tugas dan kuasa melalui pembentukan unit dan jabatan dan penentuan kepakaran, ia tidak seharusnya menjadi penghalang kepada penambahbaikan yang ingin dilakukan. Dalam keadaan tertentu, kerenah birokrasi ini tidak seharusnya menjadi penghalang kepada kesegeraan bertindak terutama sekali apabila berhadapan dengan situasi yang mendesak dan kritikal seperti yang dialami dalam persekitaran *VUCA*.

Selain itu juga, kita perlu mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi yang boleh kita kawal. Sebagai contoh, kita perlu sedar tentang perbezaan personaliti dalam kalangan ahli yang mungkin membawa kepada pertelingkahan apabila terdapat perbezaan pendapat tentang sesuatu isu atau perkara. Di sinilah kita perlu bertindak sebagai moderator yang cekap dan berkecuali dalam memastikan faktor personaliti tidak mengaburi keputusan yang diambil atau perbincangan yang telah dibuat. Adakalanya, kita perlu bijak menggunakan pendekatan yang sesuai untuk menggalakkan perkongsian idea yang produktif dalam kalangan subordinat atau ahli pasukan yang berbeza personaliti. Ini kerana setiap individu mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing, tetapi yang kita perlu fokus adalah untuk mengoptimumkan kepelbagaian pemikiran dan kepakaran untuk mencipta hasil yang memberi nilai kepada organisasi dan pihak berkepentingan.

Oleh itu, pertelingkahan sesama ahli pasukan disebabkan faktor personaliti serta perasaan ketidakpercayaan antara ahli dalam organisasi perlulah dielakkan supaya tidak memudaratkan kesejahteraan organisasi. Ini bermakna, dalam keadaan tertentu yang agak kritikal, peraturan yang ketat mungkin perlu dilaksanakan untuk mengelakkan keadaan yang negatif dari terus mengganggu iklim organisasi



secara keseluruhannya. Dalam masa yang sama, kebanggaan terhadap tugas yang dilakukan bersama serta perkongsian matlamat perlulah sentiasa dipupuk supaya kebersamaan dalam melaksanakan tugas dapat diterapkan dalam kalangan warga organisasi. Ini akan menjadikan iklim dalam organisasi menjadi harmoni dan positif.

PENGURUSAN TUGASAN DAN PRESTASI ORGANISASI

Bagi tugas yang bersifat rutin dan berulang-ulang yang tidak memerlukan tahap kognitif yang tinggi untuk melaksanakannya adalah lebih mudah untuk menetapkan prosedur tertentu dalam pelaksanaannya. Ini sudah tentu berbeza dengan kemahiran konseptual yang merupakan kemahiran berfikir aras tinggi. Justeru, mensintesis maklumat untuk melihat perkaitan idea atau isu yang lebih kompleks dan menyampaikannya dalam bentuk yang mudah difahami, memerlukan penelitian dan kemahiran profesional. Dalam hal ini, Hunter dan Schmidt (1996) melihat keupayaan kognitif mempunyai kaitan rapat dengan kebolehan seseorang untuk melaksanakan tugas yang diberi. Malah Ones, Dilchert dan Viswesvaran (2017) menjelaskan bahawa keupayaan kognitif sering digunakan sebagai faktor dalam pemilihan pekerja. Hal ini kerana ia memberi gambaran tentang keupayaan individu tersebut untuk “menyatakan sebab, merancang, menyelesaikan masalah, berfikir secara abstrak, memahami idea yang rumit, belajar dengan pantas dan belajar melalui pengalaman” (Gottfredson, 1997:ms 13).

Menurut Kumar et al. (2013), pembahagian tugas dalam sesebuah organisasi dilakukan berdasarkan kedudukan mahupun peranan seseorang dalam organisasi. Ini bermakna terdapat perbezaan hierarki dari segi tahap kesukaran tugas yang dilakukan oleh individu dalam organisasi. Apabila kita menyedari akan tahap kerumitan tugas yang dilakukan oleh ahli dalam organisasi, lebih mudah untuk kita membuat penilaian hasil tugas yang dilaksanakan oleh mereka. Ini juga bermakna, dalam keadaan yang tertentu, sesuatu tugas itu perlu dilakukan oleh mereka yang lebih layak untuk melaksanakannya dengan mengambil kira kemahiran, sikap dan pengetahuan yang dimiliki oleh mereka. Selain itu, beban tugas juga dapat diseimbangkan apabila kita sedar bahawa tugas-tugas tertentu memerlukan lebih masa dan komitmen yang tinggi untuk dilaksanakan. Ini dapat mengelakkan ahli organisasi dibebani dengan banyak tugas yang berat dalam satu masa yang boleh mempengaruhi motivasi dan produktiviti mereka.

Oleh itu, dalam kepemimpinan organisasi, koordinasi antara tugas dan ahli dalam organisasi perlu diutamakan. Melalui koordinasi antara ahli dan tugas, keberkesanan melakukan kolaborasi dalam melaksanakan tugas dapat ditingkatkan (Raposo



& Fuks, 2002). Tambahan pula, koordinasi dapat memastikan sesebuah pasukan itu bertindak secara menyeluruh dan tidak berasingan. Ini disebabkan koordinasi akan melibatkan penggunaan strategi yang khusus serta melibatkan bentuk tingkah laku yang mengarah kepada integrasi dan penjajaran untuk mencapai matlamat bersama. Tahap koordinasi yang tinggi dapat dilihat apabila kesemua ahli pasukan memberi sumbangan yang sepatutnya ke arah pencapaian matlamat bersama.

Justeru, kita perlu berfikiran terbuka dalam menilai prestasi ahli dalam organisasi dengan mengambil kira nilai yang mereka cipta untuk organisasi dan pihak berkepentingan lainnya. Ini kerana, sebagai pemimpin organisasi kita bukan sahaja melihat nilai yang dicipta di dalam organisasi tetapi juga di luar organisasi yang meliputi masyarakat di persekitarannya. Nilai inilah, menurut Grote dan Grote (2011), dalam buku mereka, *“How to be Good at Performance Appraisals: Simple, Effective, Done Right”* yang perlu diberi penekanan dalam membuat penilaian terhadap prestasi ahli dalam organisasi. Dengan cara ini, kita dapat mendorong dan menggalakkan mereka untuk melakukan tugas yang bukan sahaja memberi nilai kepada individu, pasukan dan organisasi tetapi juga komuniti secara keseluruhannya.

Dalam hal ini, kejayaan sesuatu inisiatif yang dijalankan bukanlah bergantung kepada individu tertentu sahaja, sebaliknya melibatkan beberapa individu lain sama ada secara langsung mahupun tidak langsung. Begitu jugalah jika berlaku sesuatu kegagalan, ia bukanlah disebabkan oleh seorang individu sahaja tetapi keseluruhan pasukan sebenarnya adalah bertanggungjawab. Seperti mana cerita tentang penjaga bangunan yang bekerja di NASA apabila ditanya oleh seorang pemberita tentang apa yang dilakukannya di NASA, beliau menjawab, *“Saya membantu menghantar orang ke bulan!”* . Ini kerana beliau merasakan dirinya sebahagian daripada organisasi walaupun pada hakikatnya beliau tidak terlibat secara langsung dengan aktiviti melancarkan roket ke bulan yang dijalankan oleh organisasi tersebut.

Ringkasnya, intipati yang kita boleh pelajari dari cerita ini adalah sebagai pemimpin kita perlu menghargai sumbangan yang diberikan oleh setiap ahli dalam organisasi walaupun kelihatan kecil atau tidak signifikan. Apabila subordinat atau ahli organisasi berasa mereka dihargai, secara tidak langsung ini akan meningkatkan motivasi dan efikasi sendiri mereka dan seterusnya akan mempengaruhi produktiviti serta prestasi mereka. Justeru, penilaian yang kita lakukan terhadap hasil tugas mereka sebaiknya melambangkan keyakinan kita terhadap kebolehan dan komitmen subordinat kita untuk sama-sama menjadi pencetus dan penggerak dalam mencapai matlamat organisasi.



MEMBINA MODAL ORGANISASI YANG MANTAP

Organisasi sosial seperti institusi pendidikan tidak beroperasi secara bersendirian. Kewujudannya dilihat penting apabila dikaitkan dengan keadaan masyarakat dalam persekitarannya yang produktif dan berinisiatif serta saling bekerjasama dalam memastikan kesejahteraan masyarakat serta keharmonian dan kemakmuran negara. Disebabkan itu, proses pembelajaran di institusi pendidikan bukan setakat untuk mengupayakan murid supaya cemerlang dalam peperiksaan tetapi juga kesediaan mereka dari segi intelektual, emosi, jasmani dan rohani untuk berhadapan dengan situasi sebenar selepas alam persekolahan. Malah, proses inilah yang membawa nilai kepada organisasi pendidikan sebagai organisasi sosial. Seperti mana yang dinyatakan dalam Falsafah Pendidikan Kebangsaan (FPK) 1996, iaitu :

Pendidikan di Malaysia ialah satu usaha berterusan ke arah lebih memperkembangkan lagi potensi individu secara menyeluruh dan bersepadu untuk melahirkan insan yang seimbang dan harmonis dari segi intelek, rohani, emosi dan jasmani berdasarkan kepada kepercayaan dan kepatuhan kepada tuhan. Usaha ini adalah bagi melahirkan rakyat Malaysia yang berilmu pengetahuan, berketrampilan, berakhlak mulia, bertanggungjawab dan berkeupayaan mencapai kesejahteraan diri serta memberi sumbangan terhadap keharmonian dan kemakmuran keluarga, masyarakat dan negara.
(Akta Pendidikan 1996, Akta 550 dalam Adnan, Hamzah dan Udin, 2011)

Namun, dalam persekitaran yang tidak stabil di mana persekitaran pendidikan didapati mudah terkesan dan menjadi lebih kompleks dalam aspek pentadbirannya disebabkan pelbagai faktor seperti politik, ekonomi, sosio-budaya dan teknologi, kita perlu memastikan organisasi kita terus mapan dalam mengharungi pelbagai perubahan yang berlaku. Ini bermakna, kita perlu peka kepada tuntutan dan cabaran yang perlu dihadapi oleh generasi murid kita terutama dalam persekitaran VUCA kini. Justeru, Adam dan Roncevic (2003), menekankan tentang pentingnya meningkatkan hubungan dalam pelbagai bentuk jaringan dan jalinan dalam dan antara organisasi yang akan membantu memberi nilai tambah dan meningkatkan prestasi organisasi.

Jaringan dan jalinan yang kita lakukan ini seharusnya mencerminkan keupayaan organisasi untuk bekerjasama dengan pihak berkepentingan di luar organisasi. Malah, struktur serta proses organisasi seharusnya menggambarkan kekuatan serta kelebihan yang terdapat dalam organisasi. Brass (2001), berpendapat modal organisasi merujuk kepada peluang atau manfaat yang diperolehi hasil daripada hubungan jalinan dan jaringan ahli atau pasukan dalam organisasi dengan ahli



masyarakat atau organisasi lain sama ada institusi swasta mahupun awam. Kelebihan yang ada pada organisasi kita inilah yang mampu menjadi daya penarik bagi organisasi lain sama ada swasta mahupun awam untuk menjalin hubungan strategik dengan kita.

Justeru, keunikan yang ada di organisasi kita perlulah ditonjolkan untuk membantu meningkatkan keberkesanan organisasi melalui perkongsian intelektual mahupun sumber yang diperlukan bersama pihak lain (Wang, 2016). Justeru, keupayaan sesebuah organisasi itu untuk membina modal organisasi yang mantap bergantung kepada struktur, budaya dan proses yang diamalkan oleh individu dan pasukan dalam organisasi tersebut. Melalui struktur, budaya dan proses kerja yang mantap, masyarakat luar akan lebih mudah yakin dan percaya kepada keupayaan organisasi kita dalam melaksanakan inisiatif yang dirancang.

Oleh itu, sebagai pemimpin organisasi, kita perlu memastikan bahawa ahli dan pasukan dalam organisasi kita dapat berinteraksi dengan pihak berkepentingan luaran secara berkesan dan bermakna. Hal ini kerana, melalui modal organisasi yang kita bina, dapat membantu kita mengatasi kekangan-kekangan seperti kekurangan sumber modal dan kepakaran yang mungkin kita hadapi dalam menerajui organisasi kita. Malah, melalui penggunaan modal organisasi ini, ia juga mampu mempengaruhi pemikiran dan harapan masyarakat secara umum untuk melihat pendidikan sebagai aset penting untuk diperolehi, di samping menjadikan mereka warga komuniti yang produktif dan berinisiatif apabila mereka melangkah ke alam pekerjaan.

Di samping itu, pembudayaan nilai-nilai keusahawanan yang positif dalam organisasi juga mampu membantu pemimpin-pemimpin yang datang silih berganti untuk terus membangunkan organisasi ke arah kecemerlangan untuk masa-masa akan datang. Ini kerana, mekanisme yang dibangun dan digunakan dalam memastikan kelancaran operasi dalam sesebuah organisasi, hanya dapat dilaksanakan dalam suasana budaya keusahawanan yang kuat. Sebagai contoh, persekitaran yang mesra bagi pengunjung yang datang ke organisasi tersebut sudah tentu akan memberi nilai tambah kepada imej organisasi tersebut yang mendahulukan kepuasan pelanggannya. Ini akan menjadikan organisasi tersebut menjadi buaian ramai dan dikenali kerana faktor positif tersebut.

Oleh itu, bagi memantapkan modal organisasi, kepemimpinan organisasi perlu peka kepada perubahan-perubahan yang berlaku dalam persekitarannya, tingkah laku individu dalam organisasi serta sikap mereka agar sentiasa selari dengan jangkaan pihak berkepentingan sama ada di dalam mahupun di luar organisasi.



Untuk memastikan organisasi sentiasa relevan dan proaktif dalam mendepani arus perubahan di peringkat nasional dan global, kepemimpinan organisasi perlu bersedia untuk mempelajari perkara yang baharu dan tidak teragak-agak untuk meninggalkan amalan yang sudah ketinggalan zaman atau jumud. Ini bermakna, pembangunan organisasi harus lebih fleksibel dan sentiasa berkembang agar selari dengan perkembangan dan perubahan yang berlaku terutama sekali dalam dunia *VUCA* kini.

KESIMPULAN

Kepemimpinan organisasi merujuk kepada bagaimana seorang pemimpin keusahawanan itu menetapkan matlamat dan memilih strategi yang sesuai dengan mengambil kira kekangan yang wujud dalam organisasi dari segi peruntukan sumber, masa dan tenaga yang diperlukan untuk mencapai matlamat organisasi. Walaupun begitu, mempunyai terlalu banyak matlamat yang hendak dicapai dalam satu-satu masa akan mengganggu fokus dan mengurangkan komitmen dalam kalangan ahli dan pasukan dalam organisasi disebabkan tekanan kerja. Oleh kerana itu, kepimpinan organisasi perlu dilihat secara menyeluruh dan strategik dengan memahami situasi semasa yang dihadapi, hala tuju organisasi, isu-isu kritikal yang perlu diutamakan dan ditangani dan juga perancangan untuk mencapai matlamat yang diinginkan. Ini akan membantu kepimpinan organisasi untuk bertindak dengan berkesan pada masa kini dan dalam masa yang sama bersedia untuk menghadapi cabaran akan datang.

BAHAGIAN LIMA
ORIENTASI
KEUSAHAWANAN



PENDAHULUAN

Keusahawanan sering dianggap sebagai pencetus kepada pertumbuhan dan pembangunan sesebuah organisasi terutama sekali dalam persekitaran yang mencabar. Ia sering dikaitkan dengan visi, matlamat dan nilai yang cenderung kepada meningkatkan keberkesanan organisasi. Ini termasuklah menghasilkan sesuatu yang baharu sama ada dari segi produk mahupun perkhidmatan demi kejayaan dan kelangsungan sesebuah organisasi. Maka, tidak hairanlah jika semakin ramai pengkaji yang mula melihat perkaitan antara orientasi keusahawanan dan kepemimpinan dengan kejayaan organisasi. Pada dasarnya, menurut Santora et al. (1999), aspek keusahawanan, atau lebih dikenali sebagai orientasi keusahawanan merupakan faktor penting dalam kejayaan sesebuah organisasi. Ini disokong pula dengan faktor kepemimpinan yang membantu menetapkan hala tuju organisasi, menjajarkan sumber manusia, memberi motivasi dan inspirasi dalam mencapai matlamat organisasi.

Malah Santora et al. (1999) juga berpendapat organisasi awam perlu mengamalkan kepemimpinan keusahawanan untuk kekal lestari. Hasil kajian lepas yang dilakukan oleh Phellan et al. (2013), Preston et al. (2012), Lumpkin dan Dess (1996) dan Miller (1983) menunjukkan bahawa organisasi yang berorientasikan keusahawanan menunjukkan prestasi yang lebih cemerlang daripada organisasi tradisional yang tidak berorientasikan keusahawanan. Justeru, orientasi keusahawanan dilihat boleh mempengaruhi proses pembelajaran, penguasaan dan penggunaan maklumat serta pulangan pelaburan dalam organisasi. Ini akan menjadikan sesebuah organisasi itu lebih berdaya saing dan dapat bertindak balas dengan pantas terhadap perubahan yang berlaku dalam persekitarannya. Tambahan pula, keperluan untuk belajar memikul peranan baharu dalam persekitaran yang mencabar dilihat semakin mendesak dalam persekitaran sosial yang semakin berubah disebabkan perkembangan teknologi dan globalisasi.

Orientasi keusahawanan adalah berbeza dengan aktiviti keusahawanan yang lebih menumpukan kepada aktiviti mencipta peluang untuk menceburi bidang perniagaan baharu. Menurut Anderson et al. (2009), orientasi keusahawanan merujuk kepada amalan membuat keputusan dalam organisasi, falsafah pengurusan dan tingkah laku strategik yang bersifat keusahawanan untuk menambah nilai pada organisasi. Ia adalah berkaitan langkah atau strategi yang diambil oleh kepimpinan organisasi untuk memastikan organisasi boleh terus berdaya saing dalam persekitaran yang mencabar. Ini termasuklah memastikan organisasi mendapat sumber yang diperlukan untuk ia terus beroperasi dan berfungsi seperti yang sepatutnya.



Kajian yang dijalankan oleh Kollmann dan Stockman (2014) dan Rauch, et al.. (2009), menunjukkan organisasi yang mempunyai orientasi keusahawanan yang kuat dalam kalangan pemimpin dan ahli dalam organisasi tersebut lebih berjaya berbanding dengan organisasi yang kurang atau tidak mempunyai orientasi keusahawanan. Orientasi keusahawanan yang merujuk kepada gaya, pemikiran dan tingkah laku yang lebih proaktif, inovatif dan berani mengambil risiko dilihat perlu untuk diintegrasikan dalam kepemimpinan sendiri, pasukan dan organisasi. Ia dilihat sangat relevan untuk diterapkan oleh pemimpin dalam menghadapi persekitaran dunia *VUCA* yang sangat mencabar di mana perubahan dan ketidakstabilan menjadi kelaziman dalam proses kepemimpinan organisasi. Dalam erti kata lain, gaya kepemimpinan yang berorientasikan keusahawanan memberi penekanan terhadap proses kolaboratif dan inklusif antara pihak berkepentingan dalaman dan luaran untuk mencapai matlamat bersama. Ia dilihat sangat relevan dalam menghadapi keadaan persekitaran yang tidak tetap, tidak pasti, kompleks, dan kabur atau *VUCA*.

Apabila konsep orientasi keusahawanan mula diperkenalkan oleh Miller (1983), ia merujuk kepada kecenderungan sesebuah organisasi itu untuk mengambil risiko, melakukan inovasi dan bertindak secara proaktif demi memastikan organisasi tetap mempamerkan prestasi yang mantap. Konsep ini kemudian diperkembangkan lagi oleh Lumpkin dan Dess (1996) dengan memasukkan dua lagi komponen iaitu daya saing agresif dan autonomi. Melalui orientasi keusahawanan ini, tingkah laku dan pemikiran seorang pemimpin akan terarah kepada mencipta nilai bagi organisasinya melalui keputusan yang dibuat dan tindakan yang diambil dalam memastikan proses organisasi berjalan seperti yang dihasratkan.

Dalam hal ini, matlamat kepemimpinan keusahawanan ke arah kelestarian organisasi dilihat penting untuk diterjemahkan melalui peranan dan tanggungjawab pemimpin keusahawanan dalam aspek pembangunan sosial, ekonomi dan persekitarannya. Maka, tidak hairanlah mengapa gaya kepemimpinan dan pemikiran seorang usahawan dilihat semakin menarik perhatian penyelidik dan pengamal kepemimpinan terutama sekali dalam usaha mereka untuk memahami tindakan yang harus dilakukan apabila berhadapan dengan suasana persekitaran yang kompleks dan berubah-ubah. Ini memerlukan seorang pemimpin keusahawanan itu mengetahui bagaimana untuk berhadapan dengan ketidakpastian, risiko dan kekaburan yang timbul dalam melaksanakan tugasnya terutama dalam situasi *VUCA*, seperti yang dialami dalam berhadapan dengan pandemik Covid-19 yang melanda negara dan dunia pada ketika ini. Justeru, adalah penting bagi seorang pemimpin untuk memahami tentang orientasi keusahawanan untuk diterapkan dalam pemikiran dan tindakan beliau terutama sekali dalam berhadapan dengan situasi kepemimpinan yang mencabar.



LIMA DIMENSI ORIENTASI KEUSAHAWANAN

Apabila kelima-lima dimensi orientasi keusahawanan (lihat Rajah 5.1) ini diperkasa, dibangun dan digabungkan bersama-sama aspek kepemimpinan, organisasi akan menjadi lebih berdaya tahan, berdaya saing dan berdaya maju serta berupaya untuk mencipta nilai bukan sahaja untuk individu, pasukan dan organisasi tetapi juga komuniti dan masyarakat secara keseluruhannya. Kelima-lima dimensi orientasi keusahawanan iaitu autonomi, proaktif, inovatif, daya saing dan mengambil risiko perlu diterapkan dalam proses, aktiviti dan amalan kepemimpinan dalam organisasi pendidikan. Seterusnya, huraian tentang kelima-lima dimensi ini sebagai asas kepada model kepemimpinan keusahawanan dibincangkan satu persatu.



Rajah 5.1 Lima dimensi orientasi keusahawanan

AUTONOMI

Menurut Agich (2009), autonomi merujuk kepada beberapa pengertian seperti kebebasan bertindak mengikut apa yang dihasratkan, mengurus diri sendiri, pengetahuan terhadap diri sendiri, dan mengikut peraturan sendiri. Autonomi bermakna kita mempunyai kawalan terhadap perkara yang ingin kita lakukan mengikut pertimbangan dan hasrat kita. Dalam erti kata lain, autonomi merupakan manifestasi daripada refleksi kritikal terhadap keupayaan diri sendiri, perasaan bertanggungjawab, kesedaran tentang kecenderungan dan minat sendiri yang tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor luar.

Dalam konteks kepemimpinan, autonomi perlu dilihat sebagai suatu proses pembangunan diri, pasukan dan organisasi di mana menjadi berautonomi membolehkan seorang pemimpin, pasukan atau organisasi itu untuk menentukan hala tuju kepemimpinan, pasukan dan organisasinya. Apabila seseorang pemimpin, pasukan mahupun organisasi mempunyai autonomi dalam melaksanakan sesuatu aktiviti atau membuat keputusan tentang proses kerjanya, ini menunjukkan bahawa



pemimpin, pasukan atau organisasi itu telah mencapai satu tahap kematangan dan kepakaran yang diperakui oleh pihak lain. Pengiktirafan ini secara tidak langsung akan menaikkan semangat dan motivasi mereka untuk menghasilkan kualiti kerja yang lebih baik dari yang sebelumnya. Selain itu, berkeupayaan untuk membuat keputusan secara berautonomi atau diakui mempunyai autonomi dalam melakukan sesuatu tindakan, akan menyebabkan seorang pemimpin ataupun ahli pasukan itu untuk sentiasa melakukan pembelajaran secara berterusan demi meningkatkan kompetensi diri.

Kajian yang dijalankan oleh Gagne dan Bhawe, (2011), menunjukkan bahawa kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi autonomi dalam kalangan subordinat atau warga organisasi. Pengupayaan mahupun motivasi yang diberikan dapat meningkatkan keyakinan sendiri dalam kalangan ahli pasukan atau warga organisasi untuk melaksanakan sesuatu inisiatif mengikut tahap kemahiran dan pengetahuan mereka. Justeru, sebagai seorang pemimpin kita perlu memahami apa yang menjadi minat kepada ahli pasukan dan tahap kompetensi mereka dalam melaksanakannya supaya kita lebih bersedia dalam memberikan autonomi kepada mereka untuk melaksanakan tugas yang diberikan dengan jayanya. Malah, hasil kajian yang dilakukan oleh Saragih (2015), menunjukkan terdapat kaitan secara langsung antara autonomi dalam melakukan tugas dengan output kerja yang dihasilkan oleh subordinat.

Namun, terdapat juga faktor yang dikenal pasti sebagai penghalang kepada pelibatan ahli secara menyeluruh dalam tugas yang diberikan mahupun pembentukan pasukan yang berautonomi; iaitu penyeliaan oleh pemimpin (Stewart dan Manz, 1995). Penyeliaan secara 'mikro' atau terperinci akan menyebabkan ahli pasukan berasa terkongkong dan tidak dipercayai yang boleh merencatkan pembangunan organisasi. Kajian yang dilakukan oleh ramai pengkaji seperti Shaharruddin dan Ahmad (2015) dan Naqvi et al.. (2013), menunjukkan bahawa autonomi yang diberikan atau tidak diberikan kepada warga organisasi dalam menentukan proses kerjanya akan mempengaruhi iklim dalam organisasi. Dalam hal ini, Zhou et al.. (2019) dan Dee et al.. (2000), berpendapat bahawa ahli pasukan yang diberi kebebasan dalam melaksanakan tugas mereka sebenarnya akan lebih komited, produktif dan seronok dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepada mereka yang seterusnya akan membentuk suasana dan iklim yang positif dalam organisasi.

Walaupun begitu, mempunyai autonomi juga bermakna bahawa kita perlu bersedia mengambil kebertanggungjawaban terhadap sebarang kemungkinan yang berlaku disebabkan keputusan atau output yang dihasilkan terutama sekali apabila ia tidak menepati sasaran yang kita tetapkan. Justeru, kita perlu mempunyai kefahaman yang mendalam terhadap tugas yang kita lakukan dan sentiasa bersedia untuk memperbaiki kelemahan kita dari semasa ke semasa.



PROAKTIF

Campbell (2000), menegaskan bahawa untuk seorang pemimpin itu berjaya menghadapi persekitaran yang tidak menentu kini, ia memerlukan tingkah laku yang responsif kepada cabaran dalam persekitaran tersebut. Justeru, tingkah laku proaktif yang digambarkan sebagai usaha sendiri dalam melakukan perubahan sama ada terhadap persekitaran mahupun diri sendiri, dianggap sebagai tingkah laku yang perlu ada pada seorang pemimpin. Menurut Parker, Bindl dan Strauss (2010), proaktif merujuk kepada keupayaan menjangka dan mengambil tindakan awal dalam membentuk masa hadapan yang diinginkan sama ada melalui idea yang dikemukakan mahupun kaedah sendiri yang dibina serta kesediaan untuk bertindak balas terhadap maklum balas yang diterima. Ini sudah tentunya akan menjadikan seorang pemimpin itu untuk sentiasa peka terhadap persekitarannya dan perubahan yang berlaku yang memberi kesan langsung dan tidak langsung kepada organisasi.

Bateman dan Crant (1999) mendapati individu yang proaktif mempamerkan tujuh tingkah laku seperti: (i) memerhatikan peluang untuk melakukan perubahan (ii) menetapkan matlamat efektif yang berasaskan perubahan (iii) menjangkakan dan mencegah masalah dari berlaku, (iv) melakukan perkara yang berbeza atau dengan cara yang berbeza; (v) mengambil tindakan, (vi) tabah, dan (vii) mencapai matlamat. Ini jelas menunjukkan bahawa seseorang individu itu boleh secara aktif menguasai persekitarannya dengan memilih situasi atau tindakan tertentu dengan mengubah persepsi dan penilaian mereka terhadap situasi yang mereka hadapi. Justeru, Bateman dan Crant (1999), melihat individu yang proaktif sebagai individu yang tidak merasa terkekang dengan faktor-faktor persekitaran, malah mampu memberi impak kepada persekitaran tersebut melalui tindakan yang mereka lakukan.

Menurut Wu dan Wang (2011), sifat proaktif amat kritikal untuk dibangunkan dalam kalangan pemimpin pendidikan terutama sekali dalam menghadapi persekitaran yang mencabar kini. Kajian yang dijalankan oleh Goerdel (2006) mendapati bahawa pengurusan perhubungan yang diamalkan oleh pemimpin sekolah mempunyai perkaitan dengan pencapaian sekolah mereka seperti peratus murid lulus dalam peperiksaan, kehadiran murid, kadar lulus pelajar minoriti apabila mereka secara proaktif mengawal sumber serta kekangan yang wujud. Ini menunjukkan bahawa pemimpin yang proaktif akan mempengaruhi prestasi organisasi yang diterajuihnya. Hal ini kerana, sebagai pemimpin kita perlu melakarkan hala tuju organisasi yang jelas yang tidak terbatas hanya kepada melaksanakan tugas-tugas rutin biasa.

Di samping itu kita juga perlu memastikan motivasi dalam kalangan warga organisasi sentiasa berada pada tahap yang tinggi dalam usaha mencipta dan melaksanakan tugasan yang bermakna kepada diri kita, pasukan dan juga



organisasi. Oleh itu, kita perlu bertindak secara proaktif dalam berfikir, merancang dan melaksanakan perancangan kita agar kita boleh menguasai ketidaktentuan yang wujud dalam persekitaran VUCA dan melakukan perubahan yang perlu. Di dalam bukunya yang berjudul “*The Proactive Leader: How to Overcome Procrastination and Be a Bold Decision-Maker*”, De Cremer (2013) menegaskan bahawa kegagalan yang berlaku dalam sesebuah organisasi atau kelemahan kepemimpinan yang wujud adalah disebabkan sifat pemimpin yang melambat-lambatkan tindakan yang perlu diambil. Malah, ada ketikanya, keputusan sengaja tidak dibuat oleh seorang pemimpin, yang jelas mempamerkan ketidakpercayaan mereka dalam memimpin. Oleh itu, untuk memastikan kita sentiasa proaktif, kita perlu sedar bahawa tingkah laku proaktif terlihat bukan sahaja melalui tindakan, malah melalui pemikiran juga. Oleh itu, memikirkan matlamat adalah sama penting dengan merealisasikan matlamatnya. Selain itu, inisiatif sendiri serta berfokuskan masa hadapan merupakan antara tindakan yang boleh dianggap sebagai proaktif. Dalam hal ini, kita perlu sentiasa berfikir bagaimana kita boleh melakukan perubahan terhadap tingkah laku kita mahupun pasukan serta ‘*status quo*’ yang wujud dalam organisasi untuk membangunkan organisasi.

Parker dan Wu (2014), menegaskan bahawa menjadi proaktif memerlukan seorang pemimpin itu untuk melakukan perubahan yang diperlukan di mana hal ini mungkin tidak disenangi oleh orang lain yang mungkin lebih selesa dalam zonnya yang selamat. Apatah lagi, proaktif sering dikaitkan dengan jangkaan masa panjang berbanding dengan pencapaian matlamat jangka pendek. Justeru, Parker dan Wu (2014) juga mencadangkan agar seorang pemimpin itu perlu bersifat proaktif dalam memimpin dan memupuk sikap ini dalam kalangan ahli pasukannya serta organisasi supaya organisasi lebih bersifat anjal dan berupaya berhadapan dengan perubahan dalam persekitarannya. Malah, mereka juga menggariskan tiga matlamat proaktif yang akan membentuk tingkah laku proaktif dalam kalangan pemimpin dan warga organisasi, iaitu: (i). untuk mencapai keserasian antara individu dan persekitarannya, (ii). memperbaiki persekitaran dalaman organisasi, dan (iii). mencapai keserasian antara organisasi dan persekitaran luarnya yang lebih luas.

Ringkasnya, mengambil tindakan merupakan tingkah laku yang penting bagi seorang pemimpin. Melengah-lengah atau mengelak dari mengambil sebarang tindakan pada masa yang kritikal hanya menonjolkan kelemahan kita sebagai seorang pemimpin. Dalam era dunia VUCA ini di mana kepantasan bertindak dianggap sebagai kompetensi yang kritikal yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin, kita perlu bersikap lebih proaktif dalam memimpin pasukan dan organisasi kita. Namun, mempunyai matlamat proaktif yang jelas akan dapat membantu membentuk tingkah laku yang proaktif dalam kalangan pemimpin dan juga ahli pasukannya. Hal ini sudah tentunya akan membantu memberi nilai tambah pada organisasi.



INOVATIF

Katz (1964), dalam Jong dan Hartog (2007), menegaskan bahawa organisasi yang terlalu bergantung kepada pelan atau perancangan yang ketat adalah dianggap mempunyai sistem sosial yang rapuh. Tambahan pula, dalam persekitaran yang berubah-ubah dan tidak menentu, penglibatan ahli pasukan atau warga organisasi untuk melakukan inovasi dilihat sebagai salah satu cara sesebuah organisasi itu memantapkan daya saingnya agar terus kekal relevan. Hal ini kerana, ahli pasukan ataupun warga organisasi merupakan aset yang paling penting kerana melalui merekalah inovasi dilaksanakan.

Sebagai seorang pemimpin, kitalah yang perlu merangsang minat dan inisiatif ahli pasukan dan warga organisasi untuk melakukan inovasi. Kita perlu bersifat terbuka dalam menerima pandangan atau idea yang diutarakan oleh mereka dan tidak meremehkan pandangan mereka kerana mungkin idea mereka boleh direalisasikan sebagai inovasi. Selain itu, kita juga perlu menyediakan persekitaran kerja yang menyokong kesetiaan dan kepercayaan sesama ahli pasukan atau warga organisasi. Dengan persekitaran yang menyokong ahli organisasi tidak berasa ragu untuk menyatakan idea-idea baharu yang berpotensi untuk dikembangkan sehingga menjadi suatu inovasi.

Namun begitu, impak inovasi kepada organisasi perlu difahami oleh setiap ahli pasukan atau warga organisasi supaya mereka lebih bersedia untuk melakukan inovasi. Sebagai seorang pemimpin yang berinovatif, kita perlu memahami bagaimana inovasi boleh dicetuskan dan dibangunkan supaya kita dapat menyakinkan ahli pasukan dan warga organisasi untuk berinovasi demi pembangunan organisasi. Drucker (1998), menyenaraikan tujuh punca yang menyebabkan tercetusnya inovasi, iaitu: (i) peristiwa yang tidak disangka-sangka, (ii) ketidakselesaian, (iii) keperluan proses, (iv) perubahan yang berlaku dalam pasaran dan industri, (v) perubahan demografi, (vi) perubahan persepsi dan, (vii) pengetahuan baharu. Dalam erti kata lain, punca-punca ini merupakan pencetus kepada idea yang mendorong kepada penciptaan inovasi.

Dalam laporan yang berjudul "*Becoming a Leader Who Fosters Innovation*", Horth dan Vehar (2012) menjelaskan bahawa pemimpin ataupun organisasi tidak seharusnya mengawal kreativiti tetapi memupuknya supaya menjadi budaya yang dapat menggalakkan inovasi. Menurut mereka lagi, dalam persekitaran yang kabur, tidak menentu dan kompleks, agak sukar untuk membuat keputusan yang pantas berlandaskan tren tertentu yang dikenal pasti. Apa yang sepatutnya kita lakukan, menurut mereka, adalah berhenti sebentar dan membuat refleksi dan menghadapi situasi tersebut dengan cara yang tidak konvensional, iaitu dengan



menggunakan pemikiran inovatif. Ini kerana, pemikiran inovatif tidak bergantung kepada pengalaman lepas atau data sedia ada. Ia lebih bersifat intuitif dan terbuka kepada pelbagai kemungkinan yang boleh dijana untuk mencari jalan penyelesaian yang terbaik.

Oleh itu, sebagai pemimpin yang inovatif, kita perlu menjadi suri teladan dan menggalakkan ahli pasukan atau warga organisasi supaya tidak membuat keputusan terburu-buru, tetapi melihat ketidakjelasan atau kekaburan tentang sesuatu itu sebagai peluang untuk melakukan inovasi. Malah, kita juga perlu meningkatkan sifat ingin tahu dan berani mencuba sesuatu yang baharu serta tidak takut kepada kegagalan. Seharusnya, kita melihat kegagalan sebagai peluang untuk belajar melakukan perkara yang baharu atau berlainan. Ini adalah salah satu cara kita boleh memupuk budaya melakukan inovasi dalam kalangan ahli pasukan atau warga organisasi.

Sultana dan Rahman (2012), melihat kepemimpinan yang berinovatif merupakan gabungan dari empat elemen penting iaitu, (i) kecerdasan emosi, (ii) inovasi pengurusan, (iii) organisasi berinovatif dan (iv) interaksi bersama pihak berkepentingan. Keempat-empat elemen ini dilihat saling berkait dalam memastikan inovasi dapat dicetus dan dilaksanakan serta dibudayakan amalannya dalam organisasi. Dalam hal ini, kita perlu sedar bahawa sebagai pemimpin, kita harus mempunyai tahap toleransi yang tinggi dalam berhadapan dengan kegagalan supaya kecenderungan untuk melakukan inovasi dapat terus dipupuk dalam kalangan subordinat ataupun warga organisasi. Hal ini kerana, inovasi dilihat sebagai aset penting dalam memastikan organisasi terus relevan dan lestari dan kepemimpinan yang berinovatif seharusnya memberi perhatian yang sewajarnya dalam aspek ini. Sudah tentu, ini memerlukan kepemimpinan yang mampu untuk mengenal dan mengeksploitasi peluang dan dalam masa yang sama membina kapasiti dan iklim yang menggalakkan inovasi dan penciptaan baharu yang memberi manfaat kepada organisasi.

DAYA SAING AGRESIF

Dalam mendepani dunia *VUCA* semangat bersaing dalam kalangan pemimpin dan warga organisasi dilihat elemen penting dalam memastikan organisasi kekal relevan. Malah, persaingan dianggap sebagai pemangkin kepada kesungguhan seseorang itu untuk menjadi lebih hebat. Walau bagaimanapun, semangat bersaing boleh membawa kepada kegagalan atau kejayaan seseorang atau sesebuah organisasi. Apa yang perlu diberi perhatian ialah bagaimana untuk menjadikan semangat bersaing sesuatu yang positif untuk diri sendiri, kumpulan dan organisasi.



Untuk menjadi seorang pesaing yang hebat, kita perlu mengenali kekuatan dan kelemahan yang ada pada kita, pasukan dan organisasi. Kita perlu menumpukan perhatian kepada melakukan perkara yang memberi kelebihan kepada kita dan mengelak dari menonjolkan kelemahan kita. Oleh itu, kita perlu mengintegrasikan pengetahuan baharu untuk menjadikan diri kita, pasukan dan organisasi lebih tangkas dalam melakukan tindakan atau bertindak balas. Apabila kita bersifat responsif terhadap perubahan yang berlaku di persekitaran kita, ini sebenarnya dapat membantu memastikan kelestarian dalam pembelajaran organisasi serta peningkatan prestasi organisasi secara keseluruhannya.

Untuk mempunyai daya saing yang tinggi, Das dan Elango (1995) berpendapat bahawa kita perlu berupaya mengubah strategi supaya selari dengan perubahan yang berlaku dalam persekitaran pada masa yang tepat dan dengan cara yang betul. Ini bermakna kita perlu berupaya membawa kelainan berbanding pihak lain sama ada dalam aspek pengurusan dan kepemimpinan demi keberkesanan organisasi. Seperti mana kajian yang dilakukan oleh Hamel dan Prahalad (1994) yang mendapati bahawa organisasi yang berjaya ialah organisasi yang berjaya mencapai matlamat strategik dengan cara yang fleksibel yang menjadikannya berdaya tahan, berdaya maju dan berdaya saing.

Selain itu, Ceglinski (2016) beranggapan bahawa daya saing pemimpin, pasukan dan organisasi juga berkait rapat dengan faktor kepercayaan dan reputasi yang dimiliki. Dalam erti kata lain, jika kita mempunyai reputasi yang kurang memberangsangkan sebagai pemimpin, ini boleh menjadi faktor penolak dalam kalangan pihak berkepentingan untuk menjalin hubungan dengan kita. Justeru, kita perlu peka terhadap harapan dan jangkaan pihak berkepentingan terutama sekali yang berkaitan dengan prestasi organisasi kita sebagai sebuah institusi sosial dan awam.

Dalam kajian yang dijalankan oleh Munisamy et al. (2014) tentang pemilihan pusat pengajian tinggi oleh para pelajar, mereka mendapati bahawa selain daripada faktor kos, kemudahan dan prospek kerjaya, reputasi pusat pengajian tinggi juga merupakan antara faktor utama yang mendorong pilihan mereka. Ini bermakna, sebagai seorang pemimpin kita perlu mencipta identiti dan imej yang sesuai bagi organisasi yang kita pimpin supaya selari dengan jangkaan pihak berkepentingan. Ini sudah tentu akan meningkatkan daya saing diri kita sebagai pemimpin, pasukan dan juga organisasi.

Justeru, sebagai pemimpin kita perlu memastikan apa yang kita rancang difahami dan dihayati di setiap peringkat agar pelaksanaannya membantu mencapai matlamat strategik. Ini kerana, idea yang baik sekalipun jika tidak dapat



direalisasikan dengan baik tidak akan mendatangkan hasil yang diinginkan. Oleh itu, kita perlu menterjemahkan hala tuju organisasi dengan jelas kepada ahli pasukan dan organisasi agar dapat membawa nilai tambah kepada organisasi.

MENGAMBIL RISIKO

Lazimnya, apabila berhadapan dengan persekitaran yang kompleks dan tidak menentu, kita akan menimbangkan segala kemungkinan positif dan negatif yang mungkin timbul akibat daripada keputusan yang diambil. Sudah tentu, keputusan yang diambil akan melibatkan wujudnya risiko-risiko tertentu yang sememangnya ingin kita elakkan daripada terjadi. Namun begitu, dalam berhadapan dengan persekitaran *VUCA* termasuk pandemik Covid-19 yang melanda kini, sebolehnya kita tidak mahu analisis yang kita lakukan akan mengakibatkan ‘kelumpuhan’ (*analysis paralysis*) dalam membuat keputusan. Kegagalan membuat keputusan tepat pada masanya boleh menyebabkan kita kehilangan peluang dalam melakukan sesuatu yang menguntungkan organisasi.

Walaupun mungkin wujud sedikit sebanyak risiko dalam tindakan yang kita ambil, ia boleh ditangani atau dikurangkan apabila kita jelas tentang nilai yang dipegang atau diamalkan oleh organisasi. Membuat keputusan yang berlandaskan nilai akan menjadi kompas yang akan memandu tindakan yang kita ambil dalam usaha kita untuk mengadaptasi dengan persekitaran dunia *VUCA*. Tambahan pula, dalam persekitaran yang berubah-ubah dan tidak menentu, di mana pengalaman lampau atau tren pada masa lepas tidak boleh dijadikan panduan, mengambil risiko merupakan satu-satunya cara untuk kita, pasukan dan organisasi untuk terus melangkah ke hadapan.

Ini bermakna kita perlu bersedia dari segi mental dan emosi untuk berhadapan dengan kegagalan ataupun kekecewaan. Kebarangkalian risiko yang kita ambil akan membawa kepada kegagalan, tetap ada. Namun, sebagai pemimpin kita tidak seharusnya menjadikan kemungkinan risiko yang kita ambil itu gagal sebagai penyebab kita tidak membuat keputusan atau mengambil tindakan. Hal ini kerana mengambil risiko berkait rapat dengan keupayaan melakukan inovasi dan daya saing kita. Malah, kegagalan boleh menjadi proses pembelajaran bagi kita untuk menjadi lebih baik dalam berfikir dan merancang.

Oleh kerana itu, untuk mengambil risiko kita perlu berfikir secara optimistik. Pengurusan risiko seharusnya tidak hanya tertumpu kepada langkah mengelakkan risiko tetapi juga kepada mengambil risiko yang telah dipertimbangkan (*calculated risk*). Dalam erti kata lain, mengambil risiko boleh membawa kejayaan jika kita



mengambil risiko yang bertepatan dengan jangkaan kita. Jika berlaku juga kegagalan, ia hanya memberi impak yang tidak signifikan atau minimum sahaja. Malah, Knight (2012, dalam Salamzadehet al.. 2014) menekankan perbezaan antara ketidaktentuan (*uncertainty*) dengan risiko di mana jika dibandingkan dengan ketidaktentuan, risiko dilihat mampu untuk kita jana kaedah penyelesaiannya dan bersedia dengan kemungkinan-kemungkinan yang akan berlaku.

KESIMPULAN

Banyak perkara yang berlaku di peringkat global dan lokal yang memberi kesan kepada kepemimpinan sama ada dalam organisasi swasta mahupun awam, yang berbentuk sosial ataupun perniagaan. Mahu tidak mahu, dalam persekitaran *VUCA* kini yang menjadikan konteks kepemimpinan semakin mencabar kepada pemimpin, pasukan dan organisasi, kita harus meningkatkan keupayaan kita sebagai pemimpin supaya dapat menerajui organisasi dengan berkesan. Hal ini kerana, sebagai pemimpin kita perlu memenuhi pelbagai harapan oleh pemegang taruh sama ada dalaman mahupun luaran.

Sering kali, kita perlu berhadapan dengan situasi yang menuntut kita untuk membuat pilihan berdasarkan alternatif atau justifikasi tertentu yang berkemungkinan menimbulkan konflik. Apatah lagi dalam persekitaran yang kompleks dan berubah-ubah, konflik merupakan fenomena yang biasa yang perlu kita hadapi sebagai seorang pemimpin. Hal ini menuntut kita untuk menjadi seorang yang lebih peka kepada persekitaran kita di samping memahami personaliti, tingkah laku dan gaya pemikiran orang lain. Dalam keadaan tertentu, kita perlu cekap dan bijaksana dalam membuat penilaian yang kritikal melalui refleksi terhadap diri sendiri, orang lain mahupun organisasi.

Justeru, gaya kepemimpinan yang berorientasikan keusahawanan, iaitu, berautonomi, inovatif, proaktif, berdaya saing dan berani mengambil risiko dilihat sangat relevan untuk diamalkan oleh pemimpin pendidikan. Tambahan pula, dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin pendidikan dalam era *VUCA*, kita sudah pastinya akan berhadapan dengan detik-detik yang sukar. Ini termasuklah saat-saat yang kritikal dalam membuat keputusan mahupun menetapkan hala tuju organisasi dalam keadaan persekitaran yang tidak menentu.

PENUTUP





PENUTUP

Organisasi pendidikan merupakan organisasi sosial. Ini bermaksud segala perubahan yang berlaku dalam masyarakat mahupun negara mampu mempengaruhi dan dipengaruhi oleh organisasi pendidikan terutama dalam aspek pengurusan, proses, struktur dan fungsinya. Justeru, segala cabaran yang perlu dihadapi oleh kepemimpinan organisasi pendidikan perlu difahami dengan melihat perubahan yang berlaku dalam masyarakat dan negara. Ini termasuklah perubahan yang berlaku dari segi ekonomi, politik, iklim dan cuaca, penggunaan teknologi, masalah sosial dan sebagainya, yang sedikit sebanyak akan mempengaruhi fungsi, struktur dan proses organisasi pendidikan.

Secara langsung dan tidak langsung, hal ini memberi implikasi yang besar kepada kepemimpinan pendidikan sebagai peneraju organisasi pendidikan. Proses pendidikan yang terangkum dalam organisasi pendidikan tertumpu kepada interaksi sosial dalam kalangan warganya serta dalam kalangan pihak berkepentingan di luar organisasi. Melalui proses ini, segala aktiviti pengajaran dan pembelajaran yang melibatkan warga organisasi akan mempengaruhi corak pemikiran dan tingkah laku mereka. Kepelbagaian corak pemikiran dan peluang berinteraksi dengan pelbagai golongan di dalam dan luar organisasi memberikan pelbagai pengalaman yang berguna kepada pemimpin pendidikan dalam mentadbir urus organisasinya.

Malah, perkembangan pesat dalam bidang teknologi maklumat dan komunikasi memungkinkan interaksi sosial ini berlaku dengan kadar yang pantas melibatkan ramai pihak pada bila-bila masa dan di mana sahaja. Walaupun begitu, sebaran maklumat secara berleluasa ini memberikan implikasi yang bukan sedikit terhadap organisasi pendidikan terutama dalam kalangan pemimpinnya. Ini ditambah pula dengan harapan yang tinggi daripada pihak berkepentingan terutama dalam kalangan masyarakat. Mereka sudah tentunya melihat sekolah sebagai tempat yang seharusnya menyediakan generasi muda dengan pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan untuk berjaya dalam kehidupan mereka. Seterusnya, generasi muda ini pula akan menjadi sebahagian daripada ahli komuniti yang memahami dan menghayati norma dan budaya masyarakat dan bersama-sama berganding bahu demi kesejahteraan bersama.

Justeru, cabaran yang dihadapi oleh pemimpin pendidikan kini dalam menerajui organisasinya semakin hebat, terutama dalam persekitaran *VUCA* dan pandemik Covid-19 yang melanda kita pada hari ini. Perubahan yang berlaku secara mendadak yang mengganggu proses pengajaran dan pembelajaran yang telah dirancang mahupun rutin dan sistem pentadbiran merupakan antara realiti yang perlu dihadapi kini. Oleh itu, pemimpin pendidikan kini tidak lagi boleh bertindak secara silo, tetapi mengupayakan warga organisasinya untuk sama-sama menggembleng tenaga dan



usaha untuk berhadapan dengan cabaran ini. Malah, Newman (2001) dan Storey (2004), berpendapat bahawa dalam persekitaran yang tidak menentu dan berubah-ubah ini terdapat keperluan bagi kepemimpinan untuk melakukan perubahan yang perlu supaya organisasi lebih responsif, berorientasikan kualiti dan berfokuskan pelanggan (Clarke dan Newman, 1997; du Gay, 2000).

Banyak kajian yang dijalankan oleh pengkaji barat menunjukkan wujud perkaitan yang signifikan di antara kepemimpinan dengan keberkesanan sekolah. Ada dalam kalangan mereka yang berpendapat bahawa kepemimpinan yang positif dan peka kepada situasi yang dihadapi dan seterusnya melakukan adaptasi yang sesuai, dapat membantu dalam memastikan organisasi dapat dipimpin dengan berkesan. Malah, ada yang berpendapat bahawa untuk memastikan organisasi pendidikan dapat dipimpin secara berkesan, beberapa gaya tertentu perlu dijadikan amalan untuk disesuaikan dengan keadaan dan tuntutan kepemimpinan yang pelbagai.

Realiti yang dihadapi oleh kita sebagai pemimpin pendidikan pada masa kini yang harus bertindak balas dalam persekitaran yang tidak tetap, tidak pasti, rumit dan kabur, menuntut pendekatan yang berbeza berbanding dengan masa sebelumnya dalam memimpin pasukan dan organisasi. Keadaan yang mencabar ini sudah tentunya turut mempengaruhi pemikiran, tingkah laku dan emosi kita sebagai peneraju organisasi. Maka, tidak hairanlah ada di antara kita yang mula berpendapat bahawa sebagai pemimpin pendidikan yang perlu bertindak dalam persekitaran *VUCA*, gaya kepemimpinan yang berbeza dan bersesuaian dengan persekitaran yang mencabar ini perlu diterap dan diamalkan.

Menurut Newman (2002), organisasi awam disarankan untuk melihat model amalan terbaik dari bidang perniagaan supaya organisasi mereka menjadi lebih berkesan dan responsif kepada perubahan persekitaran dan keperluan pihak berkepentingan. Sebenarnya, persepsi bahawa konsep keusahawanan perlu diterapkan dalam kepemimpinan organisasi awam bukanlah perkara baharu. Ramai pengkaji Barat seperti Currie et al. (2008), Brooker (2005), Doig dan Hargrove (1987), Kingdon (1984), Lewis (1980), menekankan tentang pentingnya menerapkan ciri-ciri keusahawanan dalam aspek kepemimpinan dalam organisasi awam. Ciri-ciri keusahawanan seperti berinovasi, mengambil risiko dan proaktif merupakan antara ciri-ciri yang dilihat penting untuk diterapkan dan diamalkan dalam kepemimpinan organisasi awam terutama sekali dalam berhadapan dengan cabaran dalam persekitaran yang tidak menentu.

Namun, gaya kepemimpinan yang menerangkan tentang set tingkah laku tertentu yang seharusnya diamalkan oleh seorang pemimpin dalam menerajui organisasinya, dilihat terlalu ringkas dan mudah untuk menjelaskan situasi rumit yang dihadapi dalam kepemimpinan organisasi pendidikan. Hal ini kerana, proses



kepemimpinan bukanlah merupakan proses satu dimensi sahaja tetapi juga melibatkan sebaran dan perkongsian kepemimpinan antara ahli dalam sesebuah pasukan atau organisasi. Selain itu, kepemimpinan juga melibatkan segala proses-proses yang berlaku dalam sesebuah organisasi dalam usaha untuk mencapai matlamat yang dirancang yang sejajar dengan visi dan misinya.

Tidak dinafikan, ciri-ciri seorang usahawan seperti bertindak secara proaktif, kreatif dan inovatif dilihat amat perlu untuk diamalkan oleh kita dalam usaha mengupayakan diri bagi memenuhi tuntutan tugas yang mencabar dalam organisasi pendidikan. Namun, ciri-ciri ini perlu diberi makna yang lebih mendalam mengikut konteks kepemimpinan pendidikan agar dapat lebih dihayati dan diamalkan oleh pemimpin pendidikan. Ini bermakna, dalam setiap dimensi kepemimpinan, ciri-ciri ini perlu diterapkan dan dijadikan amalan agar kepemimpinan menjadi lebih berkesan serta lebih berdaya saing untuk terus kekal relevan.

Justeru, Model Bersepadu Kepemimpinan Keusahawanan yang diperkenalkan dalam buku ini bertujuan untuk menjelaskan tentang dua aspek penting yang perlu diberi perhatian, iaitu: (i) dimensi kepemimpinan dan, (ii) orientasi keusahawanan. Dengan mengintegrasikan kedua-dua aspek dimensi kepemimpinan dan orientasi keusahawanan, model ini berperanan sebagai panduan bagi kita sebagai pemimpin pendidikan untuk membangunkan aspek kepemimpinan seiring dengan ciri-ciri keusahawanan untuk memberi nilai tambah kepada diri sendiri, pasukan dan juga organisasi. Hal ini akan menjadikan kita agar lebih bersedia dalam berhadapan dengan cabaran dalam persekitaran *VUCA* yang lebih sukar untuk diramal atau dijangka melalui pola atau tren yang ditunjukkan oleh pengalaman lampau.

Dalam dimensi kepemimpinan, aspek kepemimpinan sendiri, kepemimpinan pasukan dan kepemimpinan organisasi menjadi fokus perbincangan dalam buku ini. Hal ini kerana, ketiga-tiga dimensi kepemimpinan ini dilihat saling berkait serta saling mempengaruhi antara satu sama lain. Kepemimpinan sendiri memberi tumpuan kepada pembangunan kualiti dan keupayaan diri kita sebagai pemimpin, sama ada dari segi pembangunan emosi, intelek, mahupun rohani dalam mencapai matlamat sendiri. Hal ini penting kerana sebagai seorang pemimpin, kita sering dijadikan suri teladan oleh orang lain dan kejayaan kita dalam mencapai matlamat peribadi dilihat sebagai inspirasi kepada mereka. Dalam erti kata lain, kepemimpinan sendiri merujuk kepada pembangunan diri sendiri sebagai modal insan yang menjadi aset kepada organisasi.

Manakala, kepemimpinan pasukan pula menekankan tentang kepentingan kepemimpinan dalam memastikan matlamat pasukan dapat dicapai melalui kerjasama antara ahli-ahli dalam pasukan. Selain itu, kepemimpinan pasukan juga melihat akan kepentingan keupayaan ahli-ahli dalam pasukan untuk sama-sama



memimpin dalam memastikan segala perancangan pasukan dapat dilaksanakan dengan jayanya. Ini bermakna, sinergi sesama ahli melalui hubungan yang kukuh dan bermakna akan menjadi aset yang berharga kepada organisasi apabila kelebihan dan kepakaran ahli pasukan disepadukan untuk mencapai matlamat bersama. Apatah lagi, dalam persekitaran *VUCA* kini, tumpuan kepada kepemimpinan pasukan dilihat dapat mengimbangi ketidaktentuan dan ketidakstabilan yang wujud dalam persekitaran dalam dan luar organisasi, yang mungkin agak sukar untuk ditangani oleh seorang pemimpin secara bersendirian.

Dimensi yang ketiga iaitu kepemimpinan organisasi melihat kepada pendekatan kepemimpinan yang berfokuskan proses dan struktur organisasi yang dapat mempengaruhi keberkesanan organisasi. Apa yang lebih jelas, kepemimpinan organisasi dilihat penting dalam melakarkan hala tuju organisasi yang dikongsi dan dihayati bersama ahli organisasi. Dalam hal ini, kepemimpinan organisasi dilihat perlu memahami persekitaran sama ada luaran mahupun dalaman serta proses operasinya yang dapat mempengaruhi iklim dan budaya organisasi. Hal ini kerana, dalam persekitaran *VUCA* kini, organisasi dilihat perlu lebih anjal dan cekap untuk beradaptasi dengan perubahan yang berlaku dalam persekitarannya. Ini termasuklah memantapkan keupayaan dalam melakukan perubahan terhadap peruntukan sumber serta pembentukan struktur organisasi yang lebih adaptif. Ini demi memastikan organisasi terus lestari dan relevan dan kekal sebagai aset kepada pembangunan masyarakat dan negara, terutama sekali dalam abad ke-21 ini. Hal ini kerana, penggunaan teknologi komunikasi dan maklumat yang semakin canggih dan berleluasa secara langsung dan tidak langsung mampu mempengaruhi minda masyarakat terhadap kepentingan kewujudan organisasi.

Setiap dimensi kepemimpinan ini diintegrasikan dengan orientasi keusahawanan sebagai kompas dalam memandu pemikiran, emosi dan tingkah laku sendiri, pasukan dan organisasi. Orientasi keusahawanan menggalakkan pemimpin, pasukan dan organisasi untuk lebih berdaya tahan, berdaya saing dan berdaya maju dalam berhadapan dengan pelbagai cabaran yang datang terutama yang berlaku diluar jangkaan. Dalam erti kata lain, orientasi keusahawanan merupakan tingkah laku yang menzahirkan kesungguhan pemimpin, pasukan dan organisasi untuk mengambil tindakan yang perlu dalam memastikan penciptaan nilai bagi individu, pasukan dan organisasi. Ini sudah tentunya selaras dengan harapan yang tinggi daripada pihak berkepentingan untuk melihat organisasi dipimpin dengan berkesan. Oleh itu, lima orientasi keusahawanan, iaitu autonomi, proaktif, inovatif, daya saing agresif dan mengambil risiko dilihat penting untuk diterapkan dalam diri pemimpin, pasukan dan organisasi dalam memastikan keberkesanan dan kelestarian organisasi, terutama sekali dalam berhadapan dengan cabaran dalam persekitaran *VUCA*. Sama ada secara berasingan mahupun kolektif, kelima-lima orientasi keusahawanan ini membantu membentuk perwatakan dan pemikiran diri pemimpin,



pasukan dan organisasi. Melalui orientasi keusahawanan, segala proses, amalan dan kaedah pembuatan keputusan adalah menjurus kepada meneroka peluang-peluang baharu untuk memberi nilai tambah kepada organisasi. Malah, hasil kajian yang dijalankan oleh Lee dan Sukoco (2007) menunjukkan kaitan yang positif antara orientasi keusahawanan dan keberkesanan organisasi.

Apa yang lebih penting adalah setiap pemimpin, pasukan dan organisasi perlu menyedari bahawa pemikiran dan tingkah laku mereka perlu seiring dengan kelima-lima orientasi keusahawanan ini. Malah, kaedah sesebuah organisasi itu membentuk sistem dan polisi yang menyokong orientasi keusahawanan ini juga dilihat memainkan peranan penting dalam menyuburkan pemikiran dan tingkah laku keusahawanan dalam kalangan pemimpin, pasukan dan juga organisasi secara keseluruhannya. Misalnya, kita perlu bersedia untuk memberi ruang dan sedikit kebebasan dan galakan kepada ahli pasukan atau warga organisasi lainnya untuk meneroka idea baharu yang berpotensi untuk menaikkan imej organisasi. Sokongan dan dorongan juga perlu diberikan kepada mereka yang bersedia untuk mengambil risiko yang berpotensi besar untuk menjana hasil yang positif. Dalam masa yang sama, kita juga perlu sedar bahawa adakalanya kita harus menerima kegagalan sebagai sebahagian daripada proses penambahbaikan atau penciptaan nilai yang ingin dilakukan.

Namun, tidak dinafikan hal ini merupakan cabaran kepada kita sebagai pemimpin pendidikan terutama sekali apabila melibatkan warga organisasi yang selesa dengan aktiviti rutin yang dilalui dan tidak cenderung kepada melakukan perubahan. Hal ini menyebabkan adakalanya organisasi mengalami '*inertia*' atau ketidakupayaan untuk bertindak, di mana anggotanya tidak menampilkan sikap proaktif apabila berhadapan dengan ancaman dan cabaran. Justeru, kepemimpinan yang lebih dinamik yang berorientasikan keusahawanan dalam setiap peringkat organisasi diperlukan supaya organisasi lebih bersedia untuk berhadapan dengan ketidaktentuan dalam persekitaran yang sentiasa berubah-ubah ini.

Walaupun gaya, prinsip dan model kepemimpinan keusahawanan telah ada dibincangkan dalam penulisan yang lain, namun fokus dalam perbincangan buku ini mengintegrasikan dimensi kepemimpinan dan orientasi keusahawanan sebagai model yang boleh dijadikan panduan dalam memimpin di era *VUCA*. Hal ini kerana, kita tidak boleh lagi memimpin organisasi pendidikan secara terpisah dari apa yang berlaku di dunia sebenar. Sebarang perubahan atau ketidaktentuan yang berlaku baik di bidang ekonomi, politik, sosial dan teknologi, sedikit sebanyak turut memberi kesan kepada organisasi pendidikan sebagai institusi sosial. Namun, ia bukanlah bermakna bahawa sebagai pemimpin keusahawanan di organisasi pendidikan kita perlu fokus kepada melaksanakan aktiviti keusahawanan.



Apa yang lebih ditekankan ialah melalui dimensi kepemimpinan yang telah dibincangkan dalam buku ini, orientasi keusahawanan dapat diterapkan dan dimanifestasikan melalui pemikiran dan tingkah laku kita sebagai seorang pemimpin. Ini bermakna, kita perlu menyuburkan budaya berfikir dan bertindak seperti pemimpin keusahawanan yang menggalakkan perkembangan kreativiti dan inovasi dalam pasukan dan organisasi. Dalam erti kata lain, untuk menjadi pemimpin yang berkesan dalam persekitaran *VUCA*, kita harus memahami aspek kepemimpinan keusahawanan secara konseptual dan terdorong untuk mengaplikasi dan mengamalkan pemikiran dan tingkah laku keusahawanan dalam melaksanakan tugas kita sebagai pemimpin pendidikan. Pun begitu, dalam apa keadaan, sebagai pemimpin keusahawanan kita perlu bertindak secara beretika yang sudah tentunya menggambarkan prinsip yang kita pegang dan amalkan sebagai pemimpin.

Sebagai kesimpulan, model kepemimpinan keusahawanan yang dibincangkan dalam buku ini, menerangkan peranan kita sebagai pemimpin keusahawanan dalam memimpin pasukan dan mengurus organisasi melalui pelbagai cara, iaitu melalui hubungan, struktur dan budaya organisasi, selain dari arahan dan kawalan. Ini memerlukan kita untuk memahami bagaimana menangani situasi yang berisiko terutama dalam persekitaran yang kompleks dan tidak menentu yang dihadapi oleh kebanyakan organisasi kini. Ciri-ciri keusahawanan yang diintegrasikan dalam dimensi kepemimpinan sudah semestinya dapat membantu kita sebagai seorang pemimpin pendidikan serta ahli dalam pasukan dan organisasi untuk berhadapan dengan cabaran dalam persekitaran *VUCA*. Inilah realiti yang perlu dihadapi oleh pemimpin pendidikan kini dan kepemimpinan yang berkesan, berdaya tahan dan mampu beradaptasi sangat diperlukan untuk berhadapan dengan situasi yang sangat mencabar kini.



RUJUKAN

- Achor, S. (2011). *The happiness advantage: The seven principles of positive psychology that fuel success and performance at work*. Random House.
- Adam, F., & Rončević, B. (2003). Social capital: recent debates and research trends. *Social science information*, 42(2), 155-183.
- Adnan, M. F. B., Hamzah, R. B., & Udin, A. B. (2011). Implikasi Falsafah Pendidikan Kebangsaan dalam Pendidikan Teknik dan Vokasional di Malaysia. *Universiti Teknologi Malaysia*.
- Agich, G. J. (1994). Key concepts: autonomy. *Philosophy, Psychiatry, & Psychology*, 1(4), 267-269.
- Alfirević, N., Vican, D., Pavičić, J., & Petković, S. (2018). Entrepreneurial orientation of school principals and principalship in Croatia and Bosnia & Herzegovina: Psychological, educational and social perspectives. *Revija za socijalnu politiku*, 25(1), 85-98.
- Alika, I. J., & Aibieyi, S. (2014). Human capital: Definitions, approaches and management dynamics. *Journal of Business Administration and Education*, 5(1).
- Al-Zu'bi, H. A., & Al-Nawasrah, M. S. (2017). Analyzing the Impact of Strategic Thinking Competencies in Building Intelligent Organization. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(7), 2222-6990. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v7-i7/3107>
- Amey MJ. (2006). Leadership in higher education. *Change*, November/December, 2006, 55-58.
- Amit, R., Glosten, L. and Muller, E. (1993) 'Challenges to theory development in entrepreneurship research', *Journal of Management Studies*, Vol. 30, No. 5, pp.815-834.
- Anderson, B. S., Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2009). Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: an empirical investigation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(3), 218-240.
- Anderson, D. M., & Stritch, J. M. (2016). Goal clarity, task significance, and performance: Evidence from a laboratory experiment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(2), 211-225. <http://dx.doi.org/10.1093/jopart/muv019>
- Armstrong, S. J., & Priola, V. (2001). Individual differences in cognitive style and their effects on task and social orientations of self-managed work teams. *Small Group Research*, 32(3), 283-312.
- Arundel, A., Casali, L., & Hollanders, H. (2015). How European public sector agencies innovate: The use of bottom-up, policy-dependent and knowledge-scanning innovation methods. *Research Policy*, 44(7), 1271-1282.
- Aubert, B. A., & Kelsey, B. L. (2000). *The illusion of trust and performance* (No. 2000s-03). Cirano.



- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: cases on transactional and transformational leadership*. Psychology Press.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Zhu, F. W. W. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: manual and sampler set*. California: Mind Garden, Incorporated.
- Bagheri, A., & Pihie, Z. A. L. (2010). Entrepreneurial leadership learning: In search of missing links. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 7, 470-479.
- Bagheri, A., & Pihie, Z.A.L. (2011). Entrepreneurial leadership: towards a model for learning and development. *Human Resource Development International*, 14(4), 447-463.
- Bagheri, A., Lope Pihie, Z. A., & Krauss, S. E. (2013). Entrepreneurial leadership competencies among Malaysian university student entrepreneurial leaders. *Asia Pacific Journal of Education*, 33(4), 493-508.
- Balkundi, P., Harrison, D.A. (2006). Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Inference about Network Structure's Effects on Team Viability and Performance. *Academy of Management Journal*. 49(1). 49–68.
- Balkundi, P., Kilduff, M. (2011). Centrality and Charisma: Comparing How Leader Networks and Attributions Affect Team Performance. *Journal of Applied Psychology*. 96(6). 1209 –1222
- Bandura, A. (2005). The evolution of social cognitive theory. *Great minds in management*, 9- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic management journal*, 26(3), 197-218.35.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic management journal*, 26(3), 197-218.
- Basso, O., Fayolle, A., & Bouchard, V. (2009). Entrepreneurial orientation: The making of a concept. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 10(4), 313-321.
- Bhandari, H., & Yasunobu, K. (2009). What is social capital? A comprehensive review of the concept. *Asian Journal of Social Science*, 37(3), 480-510.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1999). Proactive behaviour: Meanings, impact, and recommendations. *Business Horizons*, 42, 63–70.
- Beatriz, P., Deborah, N., & Hunter, M. (2008). *Improving school leadership: Policy and practice* (Vol. 1). OECD publishing.
- Beckhard, R. 1969. *Organization Development: Strategies and Models*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Berglass, S. (1986). *The Success Syndrome: Hitting the Bottom when You reach the Top*. Springer: USA.
- Bettis, R. A., & Hitt, M. A. (1995). The new competitive landscape. *Strategic management journal*, 16(1), 7-19.
- Bishop, J. W., Dow Scott, K., Maynard-Patrick, S., & Wang, L. (2013). Teams, Team Process, and Team Building. *Clinical Laboratory Management*, 373-391.



- Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of intellectual capital*, 2 (3), 310-319. <https://doi.org/10.1108/14691930110400128>
- Boselie, P., Brewster, C., Paauwe, J., van Woerkom, M., & Croon, M. (2009). The relationships between team learning activities and team performance. *Personnel Review*. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483480910978054/full/html>
- Boukis, A. (2016). Managing innovation within organizations. In *Product innovation through knowledge management and social media strategies* (pp. 266-290). IGI Global.
- Brauckman, S., Pashiardis, P., Kafa, A. (2019). School leadership approaches and practices under the paradigm of new public management - An entrepreneurship perspective. *RacerAzione*, 11(1).137-156.
- Brauckmann-Sajkiewicz, S., & Pashiardis, P. (2020). Entrepreneurial leadership in schools: linking creativity with accountability. *International Journal of Leadership in Education*, 1-15.
- Brenyah, R. S., & Obuobisa-Darko, T. (2017). Organisational culture and employee engagement within the Ghanaian public sector. *Review of Public Administration and Management*, 5(3), 1-7. <http://dx.doi.org/10.4172/2315-7844.1000233>
- Brodie, V., Frasier, L. (2018). Thriving through empathy in a volatile, uncertain, complex and ambiguous world. Paper presented at the International Academic Conference on Business International Clute Conference. <https://victoriabrodie.com/2018/08/4>
- Brooker, P. (2005). *Leadership in Democracy: From Adaptive Response to Entrepreneurial Initiative*. London: Palgrave MacMillan.
- Brown, S.L., Eisenhardt, K.M. (1998). *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*. Harvard Business School Press, Boston, MA
- Browning, M. (2018). Self-Leadership: Why It Matters. *International Journal of Business and Social Science*, 9(2). 14-18.
- Bruno, A.V. Leidecker, J.K., Harder, J.W. (1987). Why Firms Fail. *Business Horizons*, 30(2).50-58.
- Burly-Allen, M. (1995). *Listening: The forgotten skill*. John Wily & Sons, Inc.
- Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. (2019). Does entrepreneurial leadership foster creativity among employees and teams? The mediating role of creative efficacy beliefs. *Journal of Business and Psychology*, 34(2), 203-217.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Campbell, D. J. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *Academy of Management Executive*, 14, 52-66
- Cartwright, T. (2011). *Setting priorities: personal values, organizational results* (Vol. 124). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Cegliński, P. (2016). The concept of competitive advantages. Logic, sources and durability. *Journal of Positive Management*, 7(3), 57-70.



- Çemberci, M., & Civelek, M. E. (2018). The effects of organizational support in team working on creativity and personal initiative of employees. *IJOESS*, 9(32), 1144-1155.
- Champoux, J. E. (2011). *Organizational behavior: Integrating individuals, groups, and organizations* (4th ed). New York: Routledge.
- Chell, E., Karatas-Ozkan, M., & Nicolopoulou, K. (2007). Social entrepreneurship education: Policy, core themes and developmental competencies. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 5, 143-162.
- Chemers, M. (2014). *An integrative theory of leadership*. Psychology Press.
- Chemers, M.M., Watson, C.B., May, S.T. (2000). Dispositional affect and leadership effectiveness. A comparison of self-esteem, optimism and efficacy. *Personality and social psychology Bulletin*, 26. 267-277
- Chen, M. (2010). *Education Nation: Six Leading Edges of Innovation in our Schools*. Wiley, John & Sons Inc: N.J.
- Chen, P., Sparrow, P., & Cooper, C. (2016). The relationship between person-organization fit and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(5), 946-959.
- Chirani, E., Farahbod, F., & Pourvahedi, F. (2013). Entrepreneurship and its importance in organizations. *Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter)*, 3(4), 72.
- Chou, L. F., Wang, A. C., Wang, T. Y., Huang, M. P., & Cheng, B. S. (2008). Shared work values and team member effectiveness: The mediation of trustfulness and trustworthiness. *Human Relations*, 61(12), 1713-1742.
- Clarke, J. & Newman, J. (1997). *The managerial state*. London: Sage.
- Clopton, A. W. (2011). Social capital and team performance. *Team Performance Management*, 17(7/8). 369-381.
- Cloete, A. L. (2017). Technology and education: Challenges and opportunities. *Theological Studies*, 73(3), 1-7.
- Cogliser, C.C., Brigham, K.H. (2004). The intersection of leadership and entrepreneurship. Mutual lessons to be learned. *The leadership quarterly*, 15(6). 771-799.
- Covey, S. R. (1991). *The seven habits of highly effective people*. Provo, UT: Covey Leadership Center.
- Covey, S. R., & Merrill, R. R. (2006). *The speed of trust: The one thing that changes everything*. New York City: Simon and Schuster.
- Covey, S.J. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Free Press: N.Y.
- Covey, S. R. (2013). *The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change*. New York City: Simon and Schuster.
- Cullen-Lester, K. L., Maupin, C. K., & Carter, D. R. (2017). Incorporating social networks into leadership development: A conceptual model and evaluation of research and practice. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 130-152.



- Cummings, T. G., and C. G. Worley. (2015). *Organization Development and Change*. 10th ed. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Cunningham, J. B., & Lischeron, J. (1991). Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29(1), 45–62.
- Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D., & McManus, S. (2008). Entrepreneurial leadership in the English public sector: paradox or possibility? *Public Administration*, 86(4), 987-1008.
- Dahiru, A. S., & Pihie, Z. A. L. (2016). Modelling of entrepreneurial leadership for effectiveness of schools. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 24(4), 1371-1375.
- Daly, P., & Walsh, J. S. (2010). Drucker's theory of the business and organisations: challenging business assumptions. *Management Decision*, 48(4), 500-511.
- Danish, R. Q., Asghar, J., Ahmad, Z., & Ali, H. F. (2019). Factors affecting "entrepreneurial culture": the mediating role of creativity. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 8(1), 1-12.
- Das, T. K., & Elango, B. (1995). Managing strategic flexibility: key to effective performance. *Journal of general management*, 20(3), 60-75.
- Davies, B. J., & Davies, B. (2004). Strategic leadership. *School leadership & management*, 24(1), 29-38.
- Day, A., & Nielsen, K. (2017). What Does Our Organization Do to Help Our Well-Being? Creating Healthy Workplaces and Workers. *An introduction to work and organizational psychology: An international perspective*, 295.
- Day, C., & Leithwood, K. (Eds.), (2007). Successful principal leadership in times of change: An international perspective. London: Springer.
- Day, D.V., Gronn, P., Salas, E. (2004). Strategic Leadership. *School Leadership and Management*, 24(1). 29-38.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. Plenum.
- De Cremer, D. (2013). *The proactive leader: How to overcome procrastination and be a bold decision-maker*. London: Springer.
- Dee, J. R., Henkin, A. B., & Chen, J. H. H. (2000). Faculty autonomy: perspectives from Taiwan. *Higher Education*, 40(2), 203-216. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1004009703603>
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of innovation management*. 10(1). 41-64.
- de Lange, D. E., Busch, T., & Delgado-Ceballos, J. (2012). Sustaining sustainability in organizations. *Journal of business ethics*, 110(2), 151-156.
- Delice, F., Rousseau, M., & Feitosa, J. (2019). Advancing teams research: What, when, and how to measure team dynamics over time. *Frontiers in psychology*, 10, 1324.



- DeMarco, T., & Lister, T. (2013). *Peopware: productive projects and teams*. Addison-Wesley.
- 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.
- D'Intino, R. S., Goldsby, M. G., Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2007). Self-leadership: A process for entrepreneurial success. *Journal of leadership & organizational studies*, 13(4), 105-120.
- Diskienė, D., & Goštautas, V. (2013). A fit between individual and organizational values and its implications for employees' job satisfaction and performance. *Ekonomika*, 92(2), 93-107.
- Doig, J. and Hargrove, E. (1987). *Leadership and Innovation: A Biographical Perspective on Entrepreneurs in Government*. London: John Hopkins University Press.
- Doorewaard, H., Van Hootegem, G., & Huys, R. (2002). Team responsibility structure and team performance. *Personnel review*, 31(3), 356-370.
- Döş, İ. (2014). Some model suggestions for measuring effective schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 1454-1458.
- Douglas, E.J., Fitzsimmons, J.R. (2005). Entrepreneurial intentions towards individual vs corporate entrepreneurship. Seanz Conference, Armidale, September 2005.
- Drucker, P. F. (1998). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 76(6), 149-157.
- Du Gay, P. (2000). Entrepreneurial governance and public management: The anti-bureaucrats, In J. Clarke, S. Gewirtz & E. McLaughlin (Eds.), *New managerialism new welfare?* London: Sage.
- Dwi Ariyani, Suyotno, Muhammad Zuhaery. (2020). Principal's entrepreneurial leadership in developing entrepreneurship at 4 Magelang high school. *International Journal of Scientific & Technology Research*. 9(1).1446-1452.
- 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
- Eisenhardt, K. M., & Brown, S. L. (1998). Competing on the edge: Strategy as structured chaos. *Long range planning*, 31(5), 786-789.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2015). Leader-member exchange theory. In *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*.
- Esmer, Y., & Faruk, D.A.Y.I. (2017). Entrepreneurial leadership: a theoretical framework. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 112-124. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/395369>



- Evans, W.R. and Carson, C.M. (2005), "A social capital explanation of the relationship between functional diversity and group performance", *Team Performance Management*, 11, 302-15.
- Fapohunda, T. M. (2013). Towards effective team building in the workplace. *International Journal of Education and Research*, 1(4), 1-12.
- Feit, K.G. (2016). *Improving school performance. Leader autonomy and entrepreneurial orientation*. Florida Atlantic University.
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability*, 9(12), 2354.
- Felix, C., Aparicio, S., & Urbano, D. (2019). Leadership as a driver of entrepreneurship: an international exploratory study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Fernald, L. W., Solomon, G. T., & Tarabishy, A. (2005). A New Paradigm: Entrepreneurial Leadership. *Southern Business Review*, 30(2), 1–10.
- Fernandes, J.E., Hogan, R.T. (2002). Values-based Leadership. *Journal for Quality & Participation*. 25(4). 25-27. Retrieved from Academic Premier database.
- Filstad, C., Traavik, L. E., & Gorli, M. (2019). Belonging at work: the experiences, representations and meanings of belonging. *Journal of workplace learning*, 31(4), 143-165.
- Fisher, K. (1999). *Leading self-directed work teams*. New York City: McGraw Hill Professional.
- Frederick, H., Kuratko, D. F., & O'Connor, A. (2016). *Entrepreneurship: Theory, process, practice*. Cengage Learning Australia.
- Fredrickson, B. (2009). *Positivity: Top-notch research reveals the 3-to-1 ratio that will change your life*. New York: Crown
- Fritzsche, D.J., Oz. E. (2007). Personal Values' influence on the ethical dimension of decision making. *Journal of Business Ethics*. 75. 334-343. Retrieved from Business Source Complete Database.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass
- Fukuyama, F. (1995), *Trust: The Social Virtues and Creation of Prosperity*, Free Press.
- Gagné, M. and Bhawe, D. (2011) 'Autonomy in the workplace: an essential ingredient to employee engagement and well-being in every culture', in Chirkov, V.I., Ryan, R.M. and Sheldon, K.M. (Eds.): *Human Autonomy in Cross-Cultural Context: Perspectives on the Psychology of Agency, Freedom, and Well-Being*, pp.163–187, Springer, Dordrecht
- George, B. (2013). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secret to Creating Lasting Value*. 1st Ed. USA: Jossey Bass
- George, B. A., & Marino, L. (2011). The epistemology of entrepreneurial orientation: Conceptual formation, modeling, and operationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 989-1024.



- Getha-Taylor, H., Holmes, M. H., Jacobson, W. S., Morse, R. S., & Sowa, J. E. (2011). Focusing the public leadership lens: Research propositions and questions in the Minnowbrook tradition. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(1), 83-97.
- Glazer, J. L., & Peurach, D. J. (2013). School improvement networks as a strategy for large-scale education reform: The role of educational environments. *Educational Policy*, 27(4), 676-710.
- Goerdel, H. T. (2006). Taking initiative: Proactive management and organizational performance in networked environments. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 351-367.
- Goleman, D. (2013). *Focus: The Hidden Driver of Excellence*. New York: Harper Collins Publishers
- Gordon, J. (2017). *The Power of Positive Leadership: How and Why Positive Leaders Transform Teams and Organizations and Change the World*. USA: Gildan Media LLC
- Gorji, M. (2011). The effect of job burnout dimension on employees' performance. *International Journal of Social Science and Humanity*, 1(4), 243. <http://dx.doi.org/10.7763/IJSSH.2011.V1.43>
- Greenberg, D., Mckone-Sweet, & Wilson, H. J. (2011). *The New Entrepreneurial Leader: Developing Leaders Who Shape Social and Economic Opportunity* (1st Edition ed.), USA: Berrett-Koehler Publishers Inc. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/262674098_The_New_Entrepreneurial_Leaders_Developing_Leaders_Who_Shape_Social_and_Economic_Opportunity
- Grissom, J. A., Egalite, A. J., & Lindsay, C. A. (2021). How principals affect students and schools: A systematic synthesis of two decades of research. The Wallace Foundation.
- Grote, R. C., & Grote, D. (2011). *How to be good at performance appraisals: Simple, effective, done right*. Massachusetts: Harvard Business Press.
- Goldsby, Elizabeth, Michael Goldsby, Cristopher B. Neck, and Crishopher P. Neck. (2020). Under pressure: Time management, self-leadership, and the nurse manager. *Administrative Sciences* 10(3), 38.
- Gottfredson, L. S. (1997). Why g matters: The complexity of everyday life. *Intelligence*, 24(1), 79
- Gupta, V., Macmillan, I.C., and Surie, G. (2004). Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross-Cultural Construct, *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241 – 260. USA: BerrettKoehler Publishers Inc.
- Gustavson, P., & Liff, S. (2014). *A team of leaders: Empowering every member to take ownership, demonstrate initiative, and deliver results*. New York: Amacom.
- Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. In: P. S. Goodman, et al. (Eds.), *Designing effective work groups* (pp. 72–119). Jossey-Bass.



- Hallinger, P., & Heck, R. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness. *School Effectiveness and School Improvement*, 92, 157-191.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. *Harvard business review*, 72(4), 122-128.
- Hamill, P. (2013). *Embodied Leadership. The Somatic Approach to Developing your Leadership*. London: Kogan Page Limited
- Hamzah, M. S. G., Yusof, B. H., & Abdullah, S. (2009). Headmaster and entrepreneurship criteria. *European Journal of Social Sciences*, 11(4), 535-543
- Handy, C. (2007). *Understanding organizations*. London: Penguin.
- Harrison, R. T., & Leitch, C. M. (1994). Entrepreneurship and Leadership: The Implications for Education and Development. *Entrepreneurship & Regional Development*, 6(2), 111–125.
- Harrison, C., Paul, S., & Burnard, K. (2016). Entrepreneurial Leadership: A Systematic Literature Review. *International Review of Entrepreneurship*, 14(2).
- Harrison, C., Omeihe, I., Simba, A., & Omeihe, K. (2020). Leading the way: the entrepreneur or the leader?. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 1-17.
- Hassan, S. (2013). The importance of role clarification in workgroups: Effects on perceived role clarity, work satisfaction, and turnover rates. *Public administration review*, 73(5), 716-725.
- Hee, C.Y., Mi, K.U. (2014). Effect of self-leadership recognized by newly-employed nurses on job satisfaction: Mediating effect of organizational commitment. *Journal of Korean Academy of Psychiatric and Mental Health Nursing*. 23(4).242-249.
- Henrico, A., & Visser, K. (2012). Leading. *Introduction to business management– Fresh perspective*, 160-189.
- Hentschke, G. (2010). *Developing entrepreneurial leaders*. in B. Davies & M. Brundrett (Eds). *Developing successful leadership*. Springer: Dordrecht.
- Holmes, C. (2008). *The Ultimate Sales Machine: Turbocharge Your Business with Relentless focus on 12 key strategies*. USA: Penguin Group
- Horsager, D. (2012). *The trust edge: How top leaders gain faster results, deeper relationships, and a stronger bottom line*. Simon and Schuster.
- Horth, D. M., & Vehar, J. (2012). Becoming a leader who fosters innovation. *Center for Creative Leadership*.
- Houghton, J. D., Neck, C. P., & Manz, C. C. (2003). Self-leadership and superleadership. Shared leadership: *Reframing the hows and whys of leadership*, 123-140.
- Hunter, J. E., & Schmidt, L. (1996). Intelligence and job performance: Economic and social implications. *Psychology, Public Policy, & Law*, 2(3-4), 447-472. <https://psycnet.apa.org/buy/1997-43291-003>
- Hyde, R. E., Weathington, B.L. (2006). The congruence of personal life values and work attitudes. *The Genetic, Social & General Psychology Monographs*. 132.151-190. Retrieved from Academic Search Premier database.



- Iwowo, V. (2016). Leadership development: one size does not fit all. *Management with Impact*. eprints.lse.ac.uk
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315-336
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 78. 573-579. doi: 10.1348/096317905X25823
- Jean-Marie, G., Normore, A. H., & Brooks, J. S. (2009). Leadership for social justice: Preparing 21st century school leaders for a new social order. *Journal of research on leadership education*, 4(1), 1-31.
- Johansen, B. & Euchner, J. (2013). Navigating the VUCA World. *Research-Technology Management*, 56(1), 10-15.
- Johansen, B. (2017). *The new leadership literacies. Thriving in a future of extreme disruption and distributed everything (1st ed.)* Barret Koehler: Oakland, CA.
- Jones, G. (2010). *Organizational Theory, Design and Change, Sixth Edition*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Karim, M.M., Bin Latif, W., Choudury, M.M. (2019). The Art of Developing Entrepreneurial Leadership.
- Karmarkar, Y., Chabra, M., and Desphande, A. (2014). Entrepreneurial Leadership Style(s): A Taxonomic Review, *Annual Research Journal of Symbiosis Centre for Management Studies*, 2(1), 156- 189
- Kasim, N. M., & Zakaria, M. N. (2019). The significance of entrepreneurial leadership and sustainability leadership (leadership 4.0) towards malaysian school performance. *International Journal of Entrepreneurship*, 2(8), 27-47.
- Kaur, A., & Noman, M. (2020). Educational leadership and self-determination theory in collectivist cultures. In *Oxford Research Encyclopedia of Education*. Oxford University Press. doi: <http://dx.doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.59>
- (2) (PDF) Educational Leadership and Self-Determination Theory. Available from: https://www.researchgate.net/publication/337655173_Educational_Leadership_and_Self-Determination_Theory [accessed Oct 02 2021]
- KavithaSelvaraja, Z. L. P. Conceptualization of Entrepreneurial Leadership Models and its Suitability towards Educational Settings. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)*. 4(11), 153-158.
- Kaye, B. (2010). *Love'Em or Lose'Em: Getting Good People to Stay*. ReadHowYouWant. com.
- Keengwe, J., & Georgina, D. (2013). Supporting digital natives to learn effectively with technology tools. *International Journal of Information and Communication Technology Education (IJICTE)*, 9(1), 51-59.
- Kelly, G., Mastroeni, M., Conway, E., Monks, K., Truss, K., Flood, P., & Hannon, E. (2011). Combining diverse knowledge: knowledge workers' experience of specialist and generalist roles. *Personnel Review*.



- Kementerian Pelajaran Malaysia (1988). *Falsafah Pendidikan Kebangsaan*. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kethledge, R.M., Erwin, M.S. (2017). *Lead Yourself First: Inspiring Leadership through Solitude*. Bloomsbury Pub Plc
- Kim, Y. (2010). Stimulating entrepreneurial practices in the public sector: The roles of organizational characteristics. *Administration & Society*, 42(7), 780-814. <https://sci-hub.se/10.1177/0095399710377432>
- Kingdon, J. (1984). *Agendas, Alternatives and Public Policies*. Boston: Little, Brown and Company.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74. doi: 10.2307/256874
- Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Pitelis, C. N. (2013). Capabilities and strategic entrepreneurship in public organizations. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(1), 70-91. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1002/sej.1147>
- Koch, R. (2011). *The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More with Less: Updated 20th anniversary edition of the productivity and business classic*. Hachette UK.
- Kollmann, T., & Stöckmann, C. (2014). Filling the entrepreneurial orientation–performance gap: The mediating effects of exploratory and exploitative innovations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1001-1026.
- Komives, S. R., Longerbeam, S. D., Owen, J. E., Mainella, F. C., & Osteen, L. (2006). A leadership identity development model: Applications from a grounded theory. *Journal of college student development*, 47(4), 401-418.
- Kongjinda, N., Niyamabha, A., Wichitpatcharaporn, W., Moore, K. S., & 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*, 24(01).
- Kortmann, S., Gelhard, C., Zimmermann, C., & Piller, F. T. (2014). Linking strategic flexibility and operational efficiency: The mediating role of ambidextrous operational capabilities. *Journal of Operations Management*, 32(7-8), 475-490.
- Kotter, J. P. (1996). Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*.
- Kramer, M. R., & Pfitzer, M. W. (2016). The ecosystem of shared value. *Harvard Business Review*, 94(10), 80-89.
- Kristinsson, K., Jonsdottir, I. J., & Snorrason, S. K. (2019). Employees' perceptions of supervisors' listening skills and their work-related quality of life. *Communication Reports*, 32(3), 137-147.
- Kumar, P., Kaur, P., & Kalra, R. K. (2013). Role expectations, role perceptions and role performance of extension personnel. *American International Journal*



- of Research in Humanities, Arts and Social Sciences*, 4(1), 6-13. https://www.researchgate.net/publication/319178825_Role_Expectations_Role_Perceptions_and_Role_Performance_of_Extension_Personnel
- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A., & Haerem, T. (2012). Economic and social leader-member exchange relationships and follower performance. *Leadership Quarterly*, 23, 756-765. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.12.013
- Lackéus, M. (2016). Value creation as educational practice—Towards a new educational philosophy grounded in entrepreneurship?. Chalmers Tekniska Hogskola (Sweden).
- Latham, Gary P., and Colette A. Frayne. (1989). Self-management training for increasing job attendance: A follow-up and a replication. *Journal of Applied Psychology* 74, 411–16.
- Laukkonen, R. E., Biddel, H., & Gallagher, R. (2019). Preparing humanity for change and artificial intelligence: Learning to learn as a safeguard against volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity.
- Lauricella, S., & MacAskill, S. (2015). Exploring the potential benefits of holistic education: A formative analysis. *Other Education*, 4(2), 54-78.
- Leana, C. R., & Barry, B. (2000). Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *Academy of Management Review*, 25(4), 753-759.
- Lee, L. T., & Sukoco, B. M. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and knowledge management capability on organizational effectiveness in Taiwan: the moderating role of social capital. *International Journal of Management*, 24(3), 549.
- Leitch, C. M., McMullan, C., & Harrison, R. T. (2013). The development of entrepreneurial leadership: The role of human, social and institutional capital. *British Journal of Management*, 24(3), 347-366.
- Leitch, C.M., Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership. Insights and directions. *International Small Business Journal*. 35(2). 147-156. Retrived from <https://sci-hub.se/10.1177/0266242616681397>
- Leithwood, K.A., Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. Philadelphia Laboratory for Student Success. Temple University.
- Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2019): Seven strong claims about successful school leadership revisited, *School Leadership & Management*. DOI:10.1080/13632434.2019.1596077
- Lepine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Peer responses to low performers: An attributional model of helping in the context of groups. *Academy of Management Review*, 26, 67–84.
- Levine, M. (1986) Excellence in education: Lessons from America's best-run companies and schools, *Peabody Journal Education*, 63:2, 150-186, DOI: 10.1080/01619568609538518
- Lewis, E. (1980). *Public Entrepreneurship: Toward a Theory of Bureaucratic Political Power*. Bloomington: Indiana University Press.



- Li, C., Makhdoom, H. U. R., & Asim, S. (2020). Impact of Entrepreneurial Leadership on Innovative Work Behavior: Examining Mediation and Moderation Mechanisms. *Psychology Research and Behavior Management*, 13, 105.
- Lin, H., Qu, T., Li, L., & Tian, Y. (2019). The paradox of stability and change: a case study. *Chinese Management Studies*, 14(1), 185-213. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/CMS-10-2018-0725>
- Lin, H., Qu, T., & Hu, Y. (2020). How do organizational routines paradoxically affect organizational innovation?. *European Journal of Innovation Management*.
- London, M. (2002). *Leadership Development: Paths to Self-Insight and Professional Growth*. New Jersey: Laurence Earlbaum Associates Publishers.
- Long, C. R., & Averill, J. R. (2003). Solitude: An exploration of benefits of being alone. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 33(1), 21-44.
- Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The leadership quarterly*, 16(4), 591-615.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T., Moss, T. W., Gras, D. M., Kato, S., & Amezcua, A. S. (2013). Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all? *Small Business Economics*, 40(3), 761-783.
- Lugman, R. A., Farhan, H. M., Shahzad, F., & Shaheen, S. (2012). 21st century challenges of educational leaders, way out and need of reflective practice. *International Journal of Learning and Development*, 2(1), 195-208.
- Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of management*, 26(5), 1055-1085.
- Ma, Z., Long, L., Zhang, Y., Zhang, J., & Lam, C. K. (2017). Why do high-performance human resource practices matter for team creativity? The mediating role of collective efficacy and knowledge sharing. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(3), 1-22.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society—a relational perspective. *Journal of business ethics*, 66(1), 99-115.
- Mahmoudi, S., Jafari, E., Nasrabadi, H. A., & Liaghatdar, M. J. (2012). Holistic education: An approach for 21 century. *International Education Studies*, 5(2), 178-186.
- Malik, R. S. (2018). Educational challenges in 21st century and sustainable development. *Journal of Sustainable Development Education and Research*, 2(1), 9-20.
- Mamun, A. A., Ibrahim, M. D., Yusoff, M. N. H. B., & Fazal, S. A. (2018). Entrepreneurial leadership, performance, and sustainability of micro-enterprises in Malaysia. *Sustainability*, 10(5), 1591



- Mamun, A. A., Nawis, N. B. C., Permarupan, P. Y., & Muniady, R. A. L. (2018). Sources of competitive advantage for Malaysian micro-enterprises. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 10(2), 191–216.
- Manz, C.C. (1986). Self-Leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585-600.
- Manz, C.C. (2015). Taking the self-leadership high-road: Smooth surface or potholes ahead? *The Academy of Management Perspectives*, 29(1), 132-151.
- Manz, C.C., Neck, C.P. (2004). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. Pearson Prentice Hall.
- Marescaux, E., De Winne, S., & Forrier, A. (2019). Developmental hrm, employee well-being and performance: The moderating role of developing leadership. *European Management Review*, 16(2), 317-331.
- Martin, D. (2007). Responsibility: a philosophical perspective. In *Responsibility and Dependable Systems* (pp. 21-42). Springer.
- Martin, K. (2018). *Clarity First: How Smart Leaders and Organizations Achieve Outstanding Performance*. McGraw Hill Professional.
- Mastrangelo, A. (2015). *Entrepreneurial Leadership: A Practical Guide to Generating New Business: A Practical Guide to Generating New Business*. ABC-CLIO.
- Mathews, J. (2017). Entrepreneurial leadership: A conceptual examination. *IUP Journal of Entrepreneurship Development*, 14(4), 31-50.
- Maxwell, J. C. (2007). *The 21 Indispensable Qualities of a Leader: Becoming the Person Others Will Want to Follow*. New York: Thomas Nelson; 2 editions (September 18, 2007).
- Maylett, T., & Wride, M. (2017). *The employee experience: how to attract talent, retain top performers, and drive results*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Mc Grath, R.G., MacMillan, I.C. (2000). *The entrepreneurial mindset strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*. Harvard Business School Press: Boston, Mass.
- Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 94(2), 535.
- Meynhardt, T., & Diefenbach, F. E. (2012). What drives entrepreneurial orientation in the public sector? Evidence from Germany's federal labor agency. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), 761-792. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus013>
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement, The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.
- Mishra, P., & Misra, R. K. (2017). Entrepreneurial leadership and organizational effectiveness: A comparative study of executives and non-executives. *Procedia computer science*, 122, 71-78.



- Moghaddam, J. Y., Khorakian, A., & Maharati, Y. (2015). Organizational Entrepreneurship and its Impact on the Performance of Governmental Organizations in the City of Mashhad. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 169(20), 75-87.
- Morgan, G (2011) Reflections on Images of Organization and its implications for organization and environment. *Organization & Environment* 24(4), 459–478.
- Muecke, S., Linderman-Hill, K., & Greenwald, J. M. (2020). Linking Job Autonomy to Work Engagement: The Mediating Role of Challenge Demands. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2020, No. 1, p. 13553). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Mulford, B. (2008). The leadership challenge. Improving learning in schools. *Australian Education Review*, No. 53. Melbourne Vic: Australian Council for Educational Research (ACER). Retrieved from <https://research.acer.edu.au/aer/2/>
- Munisamy, S., Jaafar, N. I. M., & Nagaraj, S. (2014). Does reputation matter? Case study of undergraduate choice at a premier university. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 23(3), 451-462.
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Organizational climate and creative performance in the public sector. *European Business Review*.
- Neck, C. P., and Houghton, J. D. 2006. Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology* 21, 270–95.
- Nadler, A., Ellis, S., & Bar, I. (2003). To seek or not to seek: The relationship between help seeking and job performance evaluations as moderated by taskrelevant expertise. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 91–109.
- Naqvi, S. R., Ishtiaq, M., Kanwal, N., & Ali, M. (2013). Impact of job autonomy on organizational commitment and job satisfaction: The moderating role of organizational culture in fast food sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 8(17), 92. <http://doi:10.5539/ijbm.v8n17p92>
- Newman, J. (2002). The new public management, modernization and institutional change: Disruptions, disjunctures and Dilemmas. In K. Mc Laughlin, S. P. Osborne and E. Ferlie (Eds.). *New public management: Current trends and future prospects*. London: Routledge
- Nicholsan, N. (1998). Personality and Entrepreneurial Leadership: A Study of the Heads of the UK's Most Successful Independent Companies, *European Management Journal*, 16(5), 529–539
- Nkuda, M., 2017. Strategic Agility and Competitive Advantage: Exploration of the Ontological, Epistemological and Theoretical Underpinnings. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 16(1), 1–13.
- Norasmah, Othman, Hariyati, Abd Wahab. (2006). Ciri-ciri keusahawanan dan Gaya Pemikiran Keusahawanan Pengetua. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. 16(1). 13-36.



- Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Dilchert, S. (2017). Cognitive ability in personnel selection decisions. *The Blackwell handbook of personnel selection*, 143-173.
- Osborne, S. & Hammoud, M.S. (2017). Effective employee eEngagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 50-67.
- Paladan, N. N. (2015). Transformational leadership: The emerging leadership style of successful entrepreneurs. *Journal of Literature and Art Studies*, 5(1), 64-72.
- Palmer, I., Dunford, R. & Akin, G. 2009. *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach*. 2nd ed. McGraw-Hill.
- Palmquist, M. (1994-2012). Understanding Writing Situations. *Writing@CSU*. Colorado State University. Retrieved from <https://writing.colostate.edu/guides/guide/cfm?guideid=3>
- Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2006). Connecting the dots in public management: Political environment, organizational goal ambiguity, and the public manager's role ambiguity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(4), 511-532.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of management*, 36(4), 827-856. <https://doi.org/10.1177/0149206310363732>
- Parker, S. K., & Wu, C.-h. (2014). *Leading for proactivity: How leaders cultivate staff who make things happen*. In D. V. Day (Ed.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of leadership and organizations* (p. 380–403). Oxford University Press. <https://psycnet.apa.org/record/2014-16828-018>
- Pasamar, S., Diaz-Fernandez, M., & de la Rosa-Navarro, M. D. (2019). Human capital: the link between leadership and organizational learning. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(1), 25-51.
- Pasban, M., & Nojehdeh, S. H. (2016). A Review of the Role of Human Capital in the Organization. *Procedia-social and behavioral sciences*, 230, 249-253.
- Pashiardis, P., Brauckmann, S. (2019). New public management in education. A call for the edupreneurial leader? *Leadership and Policy in Schools*. 18(3). 485-499.
- Peterson, M., & Fischer, R. (2004). Organizational Culture and Climate. In Spielberg, C.(Coord.), *Encyclopedia of Applied Psychology*.
- Petrie, N. (2011). Future trends in leadership development. Centre for Creative Leadership. (CCL). Retrieved from [http://www.isacs.org/uploads/file/article](http://www.isacs.org/uploads/file/article/CCL%20white%20paper%20Petrie%20vertical%20development.pdf) CCL white paper Petrie vertical development. pdf
- Phelan, S. E., Johnson, A. T., & Semrau, T. (2013). Entrepreneurial orientation in public schools: The view from new jersey. *New England Journal of Entrepreneurship*. <http://dx.doi.org/10.1108/NEJE-16-01-2013-B002>
- Pihie, Z. A. L., Asuimiran, S., & Bagheri, A. (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. *South African Journal of Education*, 34(1).1-11



- Pihie, Z. A. L., Dahiru, A. S., Basri, R., & Hassan, S. A. (2018). Relationship between entrepreneurial leadership and school effectiveness among secondary schools. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(12), 258-274.
- Pisapia, J., Feit, K. (2015). Entrepreneurial leadership at a crossroads. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.2139/ssm.2671949>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating shared value. In *Managing sustainable business* (pp. 323-346). Springer, Dordrecht.
- Prakash, M. S. & Sindhu. (2017). Leadership challenges in a VUCA world and competencies required to overcome the challenges. Paper presented at 10th International Conference on Recent Innovations in Science, Engineering and Management. Dhruva Institute of Engineering and Technology, Nalgonda, Telangana State. Retrieved from http://data.conferenceworld.in/DHRUV_10JULY17/P533-538.pdf
- Preston, C., Goldring, E., Berends, M., & Cannata, M. (2012). School innovation in district context: Comparing traditional public schools and charter schools. *Economics of Education Review*, 31(2), 318-330.
- Prussia, Gregory E., Joe S. Anderson, and Charles C. Manz. 1998. Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*. 19, 523–38.
- Purcell, J. (2014). Disengaging from engagement. *Human Resource Management Journal*, 24. 241-254. doi:10.1111/1748-8583.12046.
- Putnam, R.D. (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*. 15. 329-354. doi: 10.1016/j.leaqua.2004.02.009
- Rahim, H.L, Abidin, Z.Z., Mohtar, S., Ramli, A. (2015). The Effect of Entrepreneurial Leadership Towards Organizational Performance, *International Academic Research Journal of Business and Technology*, 1(12), 193-200.
- Ramaprasad, A. (1983). On the definition of feedback. *Behavioral science*, 28(1), 4-13.
- Ranjan, S. (2018). Entrepreneurial leadership: A Review of Measures, Antecedents, Outcomes and Moderators. *Asian Social Science*. 14(12)
- Raposo, A. B., & Fuks, H. (2002). Defining Task Interdependencies and Coordination Mechanism for Collaborative Systems. In *COOP* (pp. 88-103) https://www.researchgate.net/profile/Alberto-Raposo-2/publication/221389421_Defining_Task_Interdependencies_and_Coordination_Mechanism_for_Colaborative_System
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.



- Reid, S.W., Anglin, A.H., Baur, J.E., Short, J.C., Buckley, M.R. (2018). Blazing new trails or opportunity lost? Evaluating research at the intersection of leadership and entrepreneurship. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 150-164.
- Renko, M. (2018). Entrepreneurial leadership. In J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), *The nature of leadership*, (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54–74.
- Research Centre for Learning and Teaching, Newcastle University (2015). Entrepreneurial School Leadership Literature Review. Online under: www.ec4slt.com/documents/Drobnic_literature_review_2015.pdf.
- Richmond, R. C. (2015). The future of the university is change. In G. A. Olson & W. Presley (Eds.), *Future of higher education: Perspectives from America's academic leaders*. New York, NY: Routledge.
- Rima, S. (2000). *Leading from the inside out: Tthe art of self-leadership*. Grand Rapids: Bake Brooks.
- Rimita, K., Hoon, S. N., & Levasseur, R. (2020). Leader readiness in a volatile, uncertain, complex, and ambiguous business environment. *Journal of Social Change*, 12(1), 2.
- Roomi, M. A., & Harrison, P. (2011). Entrepreneurial leadership: What is it and how should it be taught?. uobrep.openrepository.com
- Rousseau, Denise M., Sim B. Sitkin, Ronald S. Burt, and Colin Camerer. 1998. Not so different after all: A cross discipline view of trust. *The Academy of Management Review*, 23, 393–404.
- saSadler–Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I., & Badger, B. (2003). Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. *Journal of small business management*, 41(1), 47-67.
- Safferstone, M. J. (2005). Organizational leadership: Classic works and contemporary perspectives. *Choice*, 42(6), 959-975.
- Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2007). Cultural values in organisations: insights for Europe. *European Journal of International Management*, 1(3), 176-190.
- Salamzadeh, A., Farjadian, A. A., Amirabadi, M., & Modarresi, M. (2014). Entrepreneurial characteristics: insights from undergraduate students in Iran. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 21(2), 165-182.
- Santora, J. C., Seaton, W., & Sarros, J. C. (1999). Changing times: Entrepreneurial leadership in a community-based nonprofit organization. *Journal of Leadership Studies*, 6(3-4), 101-109. doi:10.1177/107179199900600308
- Saragih, S. (2015). The effects of job autonomy on work outcomes: Self efficacy as an intervening variable. *International Research Journal of Business Studies*, 4(3).
- Savelsbergh, I. C., van der Heijden, B., & Poell, R. F. (2007). Explaining Differences in Team Performance. Does team learning behavior matter? In *Working papers*



- on Management*. Retrieved from <https://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2008/06/save-33-fp.pdf>
- Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of organization theory*, 3(1), 490-502.
- Schneider, M. (2002). A stakeholder model of organizational leadership. *Organization Science*, 13(2), 209-220.
- Seitjs, G. (2013). *Good Leaders Lead: Lessons from Lifetimes of Leadership*. Routledge: Canada.
- Seixas, B. V., Dionne, F., & Mitton, C. (2021). Practices of decision making in priority setting and resource allocation: a scoping review and narrative synthesis of existing frameworks. *Health Economics Review*, 11(1), 1-11.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline. The Art & Practice of Learning Organization*. Doubleday.
- Shaharruddin, S., & Ahmad, F. (2015). The influence of job autonomy on organizational cynicism: the reliability test. *International Journal of Research*, 91.
- Sinek, S. (2014). *Leaders eat last: Why some teams pull together and others don't*. London: Penguin.
- Six, F., & Skinner, D. (2010). Managing trust and trouble in interpersonal work relationships: Evidence from two Dutch organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 109-124.
- Smyth, H., Gustafsson, M., & Ganskau, E. (2010). The value of trust in project business. *International Journal of project management*, 28(2), 117-129.
- Sohmen, V.S. (2015). Reflections on Creative Leadership. *International Journal of Global Business*. 8(1).
- Stairs, M., & Galpin, M. (2010). Positive engagement: From employee engagement to workplace happiness. In P. A. Linley, S. Harrington, & N. Garcea (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 155–172). Oxford University Press.
- Stanier, M.B. (2016). *The Coaching Habit: Say Less, Ask More and Change the Way you lead forever*. Box of Crayons: UK.
- Stewart, G. L., & Manz, C. C. (1995). Leadership for self-managing work teams: A typology and integrative model. *Human relations*, 48(7), 747-770.
- Stone, D., & Heen, S. (2015). *Thanks for the feedback: The science and art of receiving feedback well (even when it is off base, unfair, poorly delivered, and frankly, you're not in the mood)* (Vol. 36, No. 10). London: Penguin.
- Storey, J. (2004). Changing theories of leadership and leadership development. In J. Storey (Ed.), *Leadership in organisations: Current issues and key trends*. London: Routledge
- Strunk, D. R., & DeRubeis, R. J. (2005). *Depression -- General*. In Encyclopedia of Cognitive Behavior



- Sultana, N., & Rahman, M. A. (2012). Innovative leadership (People). *The Jahangirnagar Journal of Business Studies*, 2(1), 158-161. New York: Springer.
- Surie, G., & Ashley, A. (2008). Integrating pragmatism and ethics in entrepreneurial leadership for sustainable value creation. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 235-246.
- Suzana Abd Latif & Sazali Yusof. (2015). *Leadership development for educational leaders: An integrated model*. Institut Aminuddin Baki Press.
- Suzana Abd Latif & Mohd Amir Shaukhi Ahmad (2020). Learning agility among educational leaders: A VUCA-ready leadership competency? *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. 33(1).
- Svetlik, I., Stavrou Costea, E., Vakola, M., Soderquist, K. E., & Prastacos, G. P. (2007). Competency management in support of organisational change. *International journal of manpower*. 28(3/4). 260-275
- Taplin, S.H., Foster, M.K. Shortell, S.M. (2013). Organizational Leadership for building effective health-care teams. *The Annals of Family Medicine*. 11(3). 279-281.
- Thornberry, N. (2006). Lead like an entrepreneur. McGraw Hill Professional.
- Tjosvold, D., & Tjosvold, M. M. (1995). Cross functional teamwork: The challenge of involving professionals. In M. M. Beyerlin, D. A. Johnson, & S. T. Beyerlin (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams* (pp. 1–34). JAI Press.
- Tobin, J. (2014). Management and Leadership Issues for School Building Leaders. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9(1), n1.
- Trottier, T., Van Wart, M., Wang, X. (2008). Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations. *Public Administration Review*, 319-33.
- Turkkahraman, M. (2015). Education, Teaching and School as A Social Organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 186, 381-38.
- D. and Aparicio, S. (2016), "Entrepreneurship capital types and economic growth: international evidence", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 102, pp. 34-44.
- Undang-Undang Malaysia, Akta Pendidikan 1996 (Akta 550), 1996, Kuala Lumpur:: Percetakan Nasional Berhad.
- Uysal, H. T., Aydemir, S., & Genç, E. (2017). *Maslow's Hierarchy of Needs in 21st Century: The Examination of Vocational Differences*. In Researches on Science and Art in 21st Century Turkey (Eds.). Turkey: Gece Kitaplığı
- Valero, J.N. (2015). Effective Leadership in Public Organizations: The Impact of Organizational Structure in Asian Countries. *Journal of Contemporary Eastern Asia* 14(2). 69-79
- Valero, Jesus N., Kyujin Jung, and Simon A. Andrew. (2014). "Does Transformational Leadership Build Resilient Public and Nonprofit Organizations?". *Disaster Prevention and Management*. 23(5).
- Vance, R. J. (2006). *Employee Engagement and Commitment: A Guide to Understanding, Measuring, and Increasing Engagement in your Organization*. SHRM Foundation's Practice Guidelines.



- Vancouver, J. B., & Morrison, E. W. (1995). Feedback inquiry: The effect of source attributes and individual differences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62, 276–285.
- Vandenabeele, W. (2014). Explaining public service motivation: The role of leadership and basic needs satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 34, 153-173. doi:10.1177/0734371x14521458
- Van den Bossche, P., Gijselaers, W. H., Segers, M., & Kirschner, P. A. (2006). Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments: Team learning beliefs and behaviors. *Small group research*, 37(5), 490-521.
- van Niekerk, M., & Botha, J. (2017). Value-based leadership approach: A way for principals to revive the value of values in schools. *Educational Research and Reviews*, 12(3), 133-142.
- Van Wart, M. (2003). A comprehensive model of organizational leadership: The leadership action cycle. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 6 (4) 173-208.
- Van Zyl, H. J., & Mathur-Helm, B. (2007). Exploring a conceptual model, based on the combined effects of entrepreneurial leadership, market orientation and relationship marketing orientation on South Africa's small tourism business performance. *South African Journal of Business Management*, 38(2), 17-24.
- Walker, K., & Carr-Stewart, S. (2006). Beginning principals: Experiences and images of success. *International Studies in Educational Administration*, 34(3), 17-36.
- Wang, Z., & Gagné, M. (2013). A Chinese–Canadian cross-cultural investigation of transformational leadership, autonomous motivation, and collectivistic value. *Journal of leadership & organizational studies*, 20(1), 134-142.
- Wang, H. (2016). An Introduction on the role of organization capital for the enterprise's endogenous growth. *Journal of Service Science and Management*, 9(03), 233.
- Ward, C. J. (2013). Why Leadership Matters: One School's Journey to Success. *Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development*, 24, 62-74.
- Welsch, J. & Welsch, S. (2005). How to be a good leader. *Newsweek*. 145(14). 45-48.
- West, M. A. (1994). *Effective teamwork*. Leicester, BPS Books.
- Weston, M. J. (2020). Strategic planning in an age of uncertainty:: creating clarity in uncertain times. *Nurse Leader*, 18(1), 54-58.
- Willis, L., Reynolds, K. J., & Lee, E. (2019). Being well at work: the impact of organizational climate and social identity on employee stress and self-esteem over time. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 399-413. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1587409>
- Willis, J., Krausen, K., Caparas, R., & Taylor, T. (2019). Resource Allocation Strategies to Support the Four Domains for Rapid School Improvement. The Center on School Turnaround Four Domains Series. *Center on School Turnaround at WestEd*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED602981.pdf>



- Wilson, H. J., Eisenman, E. (2010). Report of Business Uncertainty: 2010 Global Survey Results. Babson Executive Education working paper.
- Wong, W. K., Cheung, S. O., Yiu, T. W., & Pang, H. Y. (2008). A framework for trust in construction contracting. *International journal of project management*, 26(8), 821-829.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.
- Wu, C., & Wang, Y. (2011). Understanding proactive leadership. *Advances in global leadership*, 6, 297–312.
- Yang, C. W. (2006). The effect of leadership and entrepreneurial orientation of small and medium enterprises on business performance in Taiwan.
- Yeganegi, K., & Azar, M. (2012). The Effect of IT on Organizational Agility. Proceedings of the 2012 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Istanbul, Turkey.
- Yemini, M., Addi-Racah, A., Katarivas, K. (2015). I Have a Dream: School Principals as Entrepreneurs. *Educational Management Administration & Leadership*.43(4). 526-540.
- Young, J.E., Sexton, D.L. (2003). What makes entrepreneur learn and how do they do it? *Journal of Entrepreneurship*. 12.155-182.
- Yuliani, S., & Hartanto, D. (2017). Perceptions of Education Role in Developing Society: A Case Study at Riau, Indonesia. *Journal of Education and Learning*, 6(1), 143-157.
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behaviour. What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*. 26(4). 66-85.
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (Eds.). (2002). *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders* (Vol. 12). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Zhou, Q., Li, Q., & Gong, S. (2019). How job autonomy promotes employee's sustainable development? A moderated mediation model. *Sustainability*, 11(22), 6445. <https://doi.org/10.3390/su11226445>
- Zimmerman, J. (2006). Why some teachers resist change and what principals can do about it. *Nassp Bulletin*, 90(3), 238-249.
- Žitkienė, R., & Deksnys, M. (2018). Montenegrin Journal of Economics. 14(2). 115-129.



INDEX

A

Achor, 64
Adam, 95
Adnan, 95
Agich, 101
Alfirević, 10
Amit, 58
Anderson, 87, 99
Avolio, 52

B

Bagheri, 10
Balkundi, 50
Bandura, 33
Bateman, 103
Bettis, 76
Brenyah, 78
Brodie, 14
Brooker, 112
Brown, 76
Browning, 29
Bruno, 119

C

Cai, 55
Campbell, 103
Cartwright, 44
Cegliński, 107
Chemers, M., 76
Chemers, M.M., 9
Chen, 11, 35
Clarke, 112
Covey, 69
Covey, S. R., R. R., 62



Covey, S.J., 41
Covey, S. R., 45
Cullen-Lester, 3
Cummings, 80
Cunningham, 7, 8
Currie, 112

D

Daly, 79
Danish, 78
Das, T. K., 121
Davies, 81
De Cremer, 104
Demircioglu, 5, 83
Dimovski, 5
D'Intino, 31
Diskienė, 55
Doig, 112
Douglas, 36
Drucker, 79, 105
Du Gay, 112
Dwi Ariyani, 17

E

Ehrenhard, 3
Eisenhardt, 76
Esmer, 8

F

Fapohunda, 63
Felipe, 76
Felix, 10
Fernald, 5, 9
Fisher, 56
Frederick, 4



Fredrickson, 36

Fritzsche, 33

Fullan, 6

G

Gagné, 102

George, 41

Goerdel, 103

Goleman, 29, 85

Greenberg, 5, 19, 20, 21, 29

Grote, 94

Gottfredson, 93

Gupta, 11, 18

Gustavson, 65

H

Hallinger, 6

Hamel, 107

Hamzah, 95

Handy, 85

Harrison, 6

Harrison, C., 7, 8, 18

Hee, 29

Holmes, 39

Horsager, 61

Horth, 105

Houghton, 30

Hunter, 93

Hyde, 36

I

Iwowo, V., 126



J

Janssen, 63
Jean-Marie, 13
Johansen, 14
Jones, 76

K

Karim, 10
KavithaSelvaraja, 127
Kaye, 72
Kelly, 24
Kethledge, 43
Kim, 83
Kingdon, 112
Kirkman, 90
Klein, 77
Koch, 45
Komives, 3
Kollmann, 100
Kotter, 85
Kramer, 60
Kumar, 93
Kuvaas, 63

L

Lackéus, 9
Laukkonen, 2
Lee, 115
Leitch, McMullan., 24
Leitch, Volery, 9
Leithwood, 6, 13
Lewis, 112
Lord, 3
Lumpkin, 24, 99, 100
Luqman, 13



M

Maak, 66

Mahmoudi, 81

Malik, 13

Martin, 87

Maylett, 52

Meynhardt, 78

Miller, 99, 100

Mishra, K., 91

Mishra, P., 11

Moghaddam, 82

Morgan, 76

Muecke, 90

Mulford, 14

Munisamy, 107

N

Naqvi, 102

Newman, 79, 112

Nkuda, 82

Norasmah, 11

O

Ones, 93

P

Paladan, 5

Palmquist, 16

Pandey, 86

Parker, 103, 104

Pasamar, 24

Pasban, 25

Pashiardis, 5

Peterson, 91

Petrie, 14



Pihie, 11, 12, 17, 53

Pisapia, 21

Porter, 60

Preston, 99

R

Rafferty, 64

Ramaprasad, 48

Raposo, 94

Rauch, 100

Reid, 9

Renko, 7, 9

Rima, 29

Rimita, 3

Roomi, 6, 18

S

Safferstone, 79

Salamzadeh, 12, 108

Santora, 99

Saragih, 102

Schein, 82

Schneider, 80

Senge, 25

Shaharruddin, 102

Sinek, 67

Sohmen, 137

Stewart, 102

Stone, 49

Storey, 112

Strunk, 34

Sultana, 106

Suzana, 14, 21

Svetlik, 84



T

Thornberry, 18

Tobin, 13

U

Uysal, 32

V

Van Niekerk, 9

Van Wart, 4, 82

Van Zyl, 18

W

Wang, 25, 96, 103

Willis, 89, 91

Wilson, 32

Wright, 24, 86

Y

Young, 39

Yuliani, 13

Z

Zaccaro, 80

Zhou, 102

Zitkiene, 77