

Kepimpinan Sebagai Pemacu Kompetensi Keusahawanan Dalam Kalangan Mahasiswa: Satu Analisis Konseptual

(Leadership as a Catalyst for Entrepreneurial Competencies among University Students: A Conceptual Analysis)

Fauziah Ibrahim^{1*}, Noremy Md Akhir², Nor Jana Saim³
Norulhuda Sarnon⁴, Hasnoor Shima Ahmad Hassan⁵, Sarmila Md Sum⁶

¹Program Kerja Sosial, Pusat Kajian Psikologi dan Kesejahteraan Manusia, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 Bangi, Selangor, Malaysia
Email: ifauziah@ukm.edu.my

²Program Kerja Sosial, Pusat Kajian Psikologi dan Kesejahteraan Manusia, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 Bangi, Selangor, Malaysia
Email: noremy@ukm.edu.my

³Program Kerja Sosial, Pusat Kajian Psikologi dan Kesejahteraan Manusia, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 Bangi, Selangor, Malaysia
Email: janasaim@ukm.edu.my

⁴Program Kerja Sosial, Pusat Kajian Psikologi dan Kesejahteraan Manusia, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 Bangi, Selangor, Malaysia
Email: norul@ukm.edu.my

⁵Pusat Kajian Bahasa & Linguistik, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 Bangi, Selangor, Malaysia
Email: hshima@ukm.edu.my

⁶Pusat Kajian Pembangunan, Sosial & Persekitaran, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 Bangi, Selangor, Malaysia
Email: sarmila.mdsum@ukm.edu.my

ABSTRAK

CORRESPONDING

AUTHOR (*):

Fauziah Ibrahim
(ifauziah@ukm.edu.my)

KATA KUNCI:

Kepimpinan
Kompetensi keusahawanan
Mahasiswa
Analisis konseptual
Pendidikan keusahawanan

KEYWORDS:

Leadership
Entrepreneurial competencies
University students
Conceptual analysis
Entrepreneurship education

CITATION:

Walaupun pendidikan keusahawanan semakin diperkukuh di institusi pengajian tinggi, pembangunan kompetensi keusahawanan dalam kalangan mahasiswa masih menunjukkan tahap yang kurang konsisten. Kajian terdahulu banyak menumpukan kepada niat keusahawanan, manakala peranan kepimpinan dalam membentuk kompetensi keusahawanan sebenar secara konseptual masih kurang diberi perhatian. Oleh itu, artikel ini disediakan bertujuan untuk membangunkan satu kerangka konseptual yang menjelaskan bagaimana kepimpinan berfungsi sebagai pemacu utama kepada pembangunan kompetensi keusahawanan mahasiswa. Berdasarkan Teori Kepimpinan Transformasional, Teori Kepimpinan Keusahawanan, Teori Kognitif Sosial dan Teori Tingkah Laku Terancang, kajian ini menggunakan pendekatan analisis konseptual berasaskan sintesis teori dan sorotan kritikal terhadap artikel berwasit yang diperoleh daripada pangkalan data Scopus, Web of Science (WoS) dan MyCite. Literatur terkini disepadukan dengan teori-teori asas yang relevan bagi membangunkan model

Fauziah, I., Noremy, M. A., Nor Jana, S., Norulhuda, S., Hasnoor Shima, A. H., & Sarmila, M. S. (2026). Kepimpinan Sebagai Pemacu Kompetensi Keusahawanan Dalam Kalangan Mahasiswa: Satu Analisis Konseptual. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 11(7), e004129.
<https://doi.org/10.47405/mjssh.v11i7.4129>

konseptual yang menjelaskan hubungan antara kepimpinan dan kompetensi keusahawanan mahasiswa. Hasil sintesis menunjukkan bahawa kepimpinan mempengaruhi pembangunan kompetensi keusahawanan melalui mekanisme psikologi seperti motivasi, efikasi sendiri keusahawanan, penglibatan pembelajaran dan ketahanan diri. Artikel ini menyumbang kepada literatur dengan memperkenalkan model integratif yang menghubungkan kepimpinan, mekanisme psikologi dan kompetensi keusahawanan mahasiswa, sekali gus mengalihkan fokus daripada model berasaskan niat kepada pembentukan keupayaan sebenar. Implikasi teori, praktikal serta agenda penyelidikan masa hadapan turut dibincangkan.

ABSTRACT

Although entrepreneurship education has been increasingly strengthened in higher education institutions, the development of entrepreneurial competencies among university students remains inconsistent. Previous studies have predominantly focused on entrepreneurial intention while the conceptual role of leadership in fostering actual entrepreneurial competencies has received comparatively limited attention. Therefore, this article aims to develop a conceptual framework that explains how leadership functions as a key driver of entrepreneurial competency development among university students. Drawing upon Transformational Leadership Theory, Entrepreneurial Leadership Theory, Social Cognitive Theory and the Theory of Planned Behavior, this study adopts a conceptual analysis approach based on theoretical synthesis and a critical review of peer-reviewed articles retrieved from the Scopus, Web of Science (WoS) and MyCite. Contemporary literature was integrated with foundational theories to develop a conceptual model explaining the relationship between leadership and entrepreneurial competencies among university students. The synthesis indicates that leadership influences entrepreneurial competency development through several psychological mechanisms including motivation, entrepreneurial self-efficacy, learning engagement and resilience. The synthesis indicates that leadership influences entrepreneurial competency development through several psychological mechanisms including motivation, entrepreneurial self-efficacy, learning engagement and resilience. This article contributes to the literature by proposing an integrative conceptual model that links leadership, psychological mechanisms and entrepreneurial competencies, thereby shifting the focus from intention-based models towards the development of actual entrepreneurial capabilities. The theoretical and practical implications of the proposed framework together with directions for future research are also discussed.

Sumbangan/Keaslian: Artikel ini menyumbang secara konseptual dengan meletakkan kepimpinan sebagai pemacu utama kompetensi keusahawanan mahasiswa, mengintegrasikan empat teori (Kepimpinan Transformasional, Kepimpinan

Keusahawanan, Kognitif Sosial, Tingkah Laku Terancang) menjadi kerangka baharu yang menghubungkan kepimpinan dengan keupayaan keusahawanan sebenar melalui mekanisme psikologi, mengalihkan fokus daripada niat kepada pembentukan kompetensi keusahawanan.

1. Pengenalan

Keusahawanan merupakan salah satu pemacu utama pertumbuhan ekonomi, inovasi dan pembangunan sosial dalam era globalisasi (Nabi et al., 2017; Nowiński et al., 2019). Dalam konteks pendidikan tinggi, institusi pengajian tinggi (IPT) berperanan penting dalam melahirkan graduan yang bukan sahaja berpengetahuan tetapi juga memiliki kompetensi keusahawanan bagi menghadapi cabaran dunia pekerjaan yang semakin kompleks (Lackéus, 2020). Walaupun pelbagai inisiatif pendidikan keusahawanan telah diperkenalkan, tahap pembangunan kompetensi keusahawanan dalam kalangan mahasiswa masih kurang konsisten (Lackéus, 2020; Carpenter & Wilson, 2022). Kebanyakan kajian terdahulu memberi tumpuan kepada niat keusahawanan, sedangkan keupayaan sebenar untuk melaksanakan aktiviti keusahawanan bergantung kepada tahap kompetensi yang dimiliki oleh individu.

Dalam konteks ini, kepimpinan muncul sebagai faktor penting yang berpotensi mempengaruhi pembangunan kompetensi keusahawanan. Kepimpinan bukan sahaja melibatkan keupayaan mempengaruhi orang lain tetapi juga berkait rapat dengan keupayaan membuat keputusan, berinovasi, mengurus risiko dan memacu perubahan iaitu semua elemen yang merupakan teras kepada keusahawanan (Leitch & Volery, 2017; Renko et al., 2015). Namun demikian, peranan kepimpinan sebagai pemacu kepada pembangunan kompetensi keusahawanan dalam kalangan mahasiswa masih kurang diterokai secara konseptual. Kebanyakan kajian lebih menumpukan kepada hubungan antara kepimpinan dan prestasi organisasi, manakala hubungan antara kepimpinan dan kompetensi keusahawanan individu masih belum difahami secara menyeluruh.

Walaupun kajian terdahulu telah memberikan sumbangan penting dalam memahami hubungan antara pendidikan keusahawanan dan niat keusahawanan (Nabi et al., 2019; Nowiński et al., 2020), pendekatan ini masih bersifat terhad kerana terlalu menumpukan kepada aspek niat tanpa memberi perhatian yang mencukupi terhadap pembentukan kompetensi keusahawanan sebenar yang diperlukan untuk melaksanakan aktiviti keusahawanan secara efektif. Selain itu, walaupun konsep kepimpinan keusahawanan telah dibincangkan secara meluas dalam konteks organisasi dan prestasi perniagaan (Renko et al., 2015; Leitch & Volery, 2017), penerapannya dalam konteks pendidikan tinggi, khususnya dalam membentuk kompetensi keusahawanan mahasiswa, masih kurang diterokai secara sistematik dan teoritikal.

Pada masa yang sama, kajian berkaitan faktor psikologi seperti efikasi sendiri menunjukkan bahawa elemen dalaman individu memainkan peranan signifikan dalam mempengaruhi tingkah laku keusahawanan (Newman et al., 2019; Chu et al., 2020), namun hubungan antara kepimpinan dan mekanisme psikologi dalam memacu pembangunan kompetensi keusahawanan masih belum dijelaskan secara menyeluruh. Justeru, objektif artikel ini adalah untuk membangunkan satu kerangka konseptual yang lebih integratif yang menghubungkan kepimpinan sebagai pemacu utama kepada pembangunan kompetensi keusahawanan melalui mekanisme psikologi seperti motivasi,

penglibatan pembelajaran dan ketahanan diri, sekali gus menawarkan perspektif yang lebih holistik dan berorientasikan keupayaan dalam literatur keusahawanan mahasiswa.

2. Kepimpinan dalam Konteks Keusahawanan

Kepimpinan secara umumnya ditakrifkan sebagai keupayaan seseorang individu untuk mempengaruhi, membimbing dan menggerakkan orang lain ke arah pencapaian matlamat bersama. Dalam konteks keusahawanan, konsep kepimpinan melangkaui fungsi pengurusan tradisional kerana ia menuntut kebolehan mengenal pasti peluang, membentuk visi strategik, mengurus ketidakpastian serta menggerakkan sumber secara inovatif bagi menghasilkan nilai baharu (Renko et al., 2015).

Justeru, kepimpinan dilihat sebagai pemacu utama yang membolehkan individu menyesuaikan diri dengan perubahan persekitaran perniagaan yang semakin kompleks dan dinamik. Dalam pendidikan tinggi, pembangunan kepimpinan semakin diberi penekanan kerana universiti bukan sahaja berperanan melahirkan graduan yang mempunyai pengetahuan akademik malah individu yang mampu menjadi pencipta pekerjaan dan agen perubahan sosial. Keupayaan kepimpinan membolehkan mahasiswa membina keyakinan diri, meningkatkan daya tahan, memperkukuhkan kemahiran membuat keputusan serta menggalakkan pemikiran kreatif dan inovatif yang merupakan elemen penting dalam pembentukan kompetensi keusahawanan (Kuratko, 2005; Leitch & Volery, 2017).

Antara pendekatan kepimpinan yang paling banyak dibincangkan dalam literatur ialah Kepimpinan Transformasional. Menurut Bass dan Riggio (2006), kepimpinan transformasional menekankan empat dimensi utama iaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan individu. Melalui pendekatan ini, pemimpin bukan sahaja memberi inspirasi kepada pengikut untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi malah menggalakkan pembelajaran berterusan, kreativiti serta keberanian mencuba idea baharu. Dalam konteks mahasiswa, ciri-ciri tersebut mampu meningkatkan efikasi sendiri, kecenderungan mengambil risiko secara terancang dan kesediaan meneroka peluang perniagaan baharu.

Selaras dengan perkembangan ekosistem keusahawanan global, konsep kepimpinan keusahawanan turut mendapat perhatian sebagai pendekatan yang mengintegrasikan ciri kepimpinan dengan orientasi keusahawanan. Leitch dan Volery (2017) menjelaskan bahawa kepimpinan keusahawanan merangkumi keupayaan mengenal pasti peluang, memanfaatkan inovasi, mengurus risiko dan menggerakkan individu ke arah penciptaan nilai dalam persekitaran yang tidak menentu. Bagheri dan Harrison (2020) seterusnya memperincikan bahawa kepimpinan keusahawanan merupakan konstruk multidimensi yang merangkumi kompetensi, tingkah laku dan peranan pemimpin dalam membentuk budaya inovasi serta memperkukuhkan keupayaan individu untuk bertindak secara proaktif.

Bukti empirikal juga menunjukkan bahawa kepimpinan keusahawanan mempunyai hubungan yang signifikan dengan pembangunan kreativiti, efikasi sendiri, tingkah laku inovatif dan kecenderungan keusahawanan dalam pelbagai konteks organisasi (Bagheri et al., 2022; Li et al., 2020). Oleh itu, dalam konteks pendidikan tinggi, pembangunan kepimpinan perlu dianggap sebagai komponen strategik dalam membentuk kompetensi keusahawanan mahasiswa. Kepimpinan bukan sekadar meningkatkan keupayaan mengurus organisasi tetapi turut membentuk keupayaan mengenal pasti peluang,

menyelesaikan masalah secara kreatif, membuat keputusan dalam situasi tidak pasti serta mewujudkan nilai ekonomi dan sosial yang mampan.

3. Jurang Teori dan Justifikasi Analisis Konseptual

Walaupun hubungan antara kepimpinan dan keusahawanan telah mendapat perhatian yang semakin meluas sejak dua dekad lalu, perkembangan literatur masih menunjukkan beberapa jurang konseptual yang signifikan. Sebahagian besar penyelidikan terdahulu memberi tumpuan kepada organisasi perniagaan, perusahaan kecil dan sederhana (PKS), syarikat berteknologi tinggi atau usahawan sedia ada dengan penekanan terhadap kesan kepimpinan terhadap prestasi organisasi, inovasi, pertumbuhan firma dan kejayaan perniagaan (Renko et al., 2015; Leitch & Volery, 2017).

Dalam konteks pendidikan tinggi pula, kebanyakan kajian lebih banyak meneliti hubungan antara pendidikan keusahawanan, efikasi sendiri, sikap terhadap keusahawanan dan niat keusahawanan berbanding menjelaskan bagaimana kepimpinan bertindak sebagai mekanisme yang membentuk kompetensi keusahawanan mahasiswa secara menyeluruh. Kajian-kajian tersebut lazimnya menggunakan Teori Tingkah Laku Terancang, Teori Kognitif Sosial atau model niat keusahawanan sebagai asas analisis, manakala dimensi kepimpinan sering dianggap sebagai pemboleh ubah sokongan dan bukannya konstruk utama yang mempengaruhi pembangunan kompetensi keusahawanan (Kuratko, 2005; Renko et al., 2015).

Selain itu, literatur mengenai kepimpinan keusahawanan sendiri masih berada pada tahap perkembangan teori. Leitch dan Volery (2017) menegaskan bahawa bidang ini masih menghadapi kekaburan konsep, pertindihan dengan teori kepimpinan tradisional serta kekurangan kerangka teori yang menyepadukan perspektif kepimpinan dan keusahawanan secara holistik. Mereka turut mencadangkan supaya penyelidikan masa hadapan memberi perhatian kepada pembangunan model konseptual yang dapat menerangkan mekanisme bagaimana kepimpinan mempengaruhi tingkah laku, pembelajaran dan pembangunan keupayaan keusahawanan dalam pelbagai konteks termasuk pendidikan tinggi.

Satu lagi jurang yang jelas ialah kebanyakan kajian mengukur hasil keusahawanan melalui indikator seperti niat untuk memulakan perniagaan, inovasi atau prestasi organisasi, sedangkan kompetensi keusahawanan merupakan konstruk yang lebih luas. Kompetensi tersebut merangkumi gabungan pengetahuan, kemahiran, sikap, kreativiti, keupayaan mengenal pasti peluang, membuat keputusan dalam situasi tidak menentu, menyelesaikan masalah serta membina jaringan kolaboratif. Kesemua elemen ini sejajar dengan kerangka *European Commission* (2026) yang menggariskan kompetensi keusahawanan sebagai gabungan domain *Ideas and Opportunities*, *Resources* dan *Into Action*. Oleh itu, menilai kepimpinan hanya berdasarkan pengaruhnya terhadap niat keusahawanan adalah tidak memadai untuk menerangkan pembentukan kompetensi keusahawanan secara komprehensif.

Berdasarkan jurang tersebut, analisis konseptual ini mencadangkan bahawa kepimpinan perlu dilihat sebagai keupayaan dinamik yang mempengaruhi pembangunan kompetensi keusahawanan mahasiswa melalui proses pembentukan visi, peningkatan efikasi sendiri, penggalakan kreativiti, keberanian mengambil risiko secara terancang, pembelajaran berasaskan pengalaman dan keupayaan membina kolaborasi. Pendekatan ini bukan sahaja memperkukuhkan asas teori hubungan antara kepimpinan dan kompetensi

keusahawanan, malah menyediakan asas konseptual yang lebih jelas untuk pembangunan model empirikal dalam konteks pendidikan tinggi.

4. Sintesis Teori yang Menyokong Kerangka Konseptual

Berdasarkan Jadual 1, menerangkan setiap teori memberikan sumbangan yang berbeza dalam menerangkan pembangunan kompetensi keusahawanan mahasiswa. Teori Kepimpinan Transformasional dan Teori Kepimpinan Keusahawanan menjelaskan bagaimana kepimpinan mempengaruhi tingkah laku dan pembangunan individu, manakala Teori Kognitif Sosial menerangkan mekanisme psikologi yang menjadi pengantara kepada pembentukan kompetensi. Seterusnya, Teori Tingkah Laku Terancang melengkapkan penjelasan mengenai bagaimana faktor psikologi mempengaruhi kecenderungan individu untuk bertindak. Oleh itu, pengintegrasian keempat-empat teori ini membolehkan satu kerangka konseptual yang lebih holistik dibangunkan bagi menerangkan hubungan antara kepimpinan dan kompetensi keusahawanan dalam kalangan mahasiswa.

Jadual 1: Perbandingan Teori yang Menyokong Kerangka Konseptual Kajian

Teori	Konsep Utama	Kekuatan Teori	Sumbangan kepada Kerangka Konseptual
Teori Kepimpinan Transformasional (Bass & Riggio, 2006)	Pemimpin memberi inspirasi, membentuk visi, merangsang pemikiran kreatif dan membangunkan potensi individu melalui empat dimensi utama iaitu <i>idealized influence</i> , <i>inspirational motivation</i> , <i>intellectual stimulation</i> dan <i>individualized consideration</i> .	Menjelaskan bagaimana gaya kepimpinan mampu meningkatkan motivasi, kreativiti, keyakinan diri dan pembangunan individu. Sangat sesuai dalam konteks pendidikan tinggi.	Menjelaskan bagaimana kepimpinan bertindak sebagai pemboleh ubah bebas yang mempengaruhi pembangunan kompetensi keusahawanan melalui pembentukan motivasi dan pembangunan potensi mahasiswa.
Teori Kepimpinan Keusahawanan (Renko et al., 2015; Leitch & Volery, 2017)	Kepimpinan yang menekankan pengenalanpastian peluang, inovasi, penciptaan nilai, pengambilan risiko secara terancang dan mobilisasi sumber dalam persekitaran yang dinamik.	Menghubungkan kepimpinan dengan proses keusahawanan dan inovasi serta sesuai menerangkan pembangunan kompetensi keusahawanan.	Menjelaskan bahawa kepimpinan bukan sekadar mempengaruhi individu tetapi turut membentuk keupayaan mengenal pasti peluang, mencipta nilai dan mengurus ketidakpastian.
Teori Kognitif Sosial (Bandura, 1997)	Tingkah laku dipengaruhi oleh interaksi timbal balik antara faktor persekitaran, faktor	Menjelaskan mekanisme psikologi yang menghubungkan faktor persekitaran	Menjadi asas kepada pemboleh ubah pengantara dalam model iaitu efikasi sendiri, motivasi, penglibatan

	individu dan tingkah laku. Efikasi sendiri menjadi konstruk utama.	dengan perubahan tingkah laku dan pembangunan kompetensi individu.	pembelajaran dan ketahanan diri yang menghubungkan kepemimpinan dengan kompetensi keusahawanan.
Teori Tingkah Laku Terancang (Ajzen, 1991)	Tingkah laku dipengaruhi oleh sikap terhadap tingkah laku, norma subjektif dan persepsi kawalan tingkah laku.	Sangat kukuh dalam menerangkan pembentukan niat dan tingkah laku individu. Banyak diaplikasikan dalam kajian keusahawanan.	Menyokong hubungan antara faktor psikologi dan pembentukan kompetensi, serta mengukuhkan hujah bahawa pembangunan kompetensi merupakan lanjutan daripada pembentukan niat keusahawanan.

Sumber: Diadaptasi daripada Ajzen (1991), Bandura (1997), Bass dan Riggio (2006), Renko et al. (2015), Leitch dan Volery (2017).

5. Kompetensi Keusahawanan Mahasiswa

Kompetensi keusahawanan merujuk kepada gabungan pengetahuan kemahiran dan sikap yang membolehkan seseorang individu mengenal pasti peluang, mencipta nilai serta bertindak secara berkesan dalam menghadapi cabaran dan ketidakpastian (Lackéus, 2020). Berbeza dengan konsep niat keusahawanan yang hanya mengukur kecenderungan individu untuk memulakan perniagaan, kompetensi keusahawanan menggambarkan keupayaan sebenar seseorang untuk mengaplikasikan pengetahuan, membuat keputusan, menyelesaikan masalah dan melaksanakan tindakan keusahawanan dalam pelbagai konteks. Oleh itu, pembangunan kompetensi keusahawanan menjadi antara agenda utama institusi pendidikan tinggi dalam melahirkan graduan yang berdaya tahan, inovatif dan mampu mencipta peluang pekerjaan sendiri.

Kerangka EntreComp (Entrepreneurship Competence Framework) yang dibangunkan oleh *European Commission* menggariskan bahawa kompetensi keusahawanan terdiri daripada tiga domain utama, iaitu *Ideas and Opportunities*, *Resources* dan *Into Action*, yang merangkumi 15 kompetensi teras (Bacigalupo et al., 2016). Domain *Ideas and Opportunities* menekankan keupayaan mengenal pasti peluang, menjana idea kreatif, berfikir ber wawasan dan mencipta nilai. Domain *Resources* pula merangkumi efikasi sendiri, motivasi, mobilisasi sumber, literasi kewangan serta keupayaan menggerakkan individu lain. Manakala domain *Into Action* memberi penekanan kepada inisiatif, perancangan, pengurusan risiko, pembelajaran melalui pengalaman serta keupayaan melaksanakan sesuatu idea secara sistematik. Kerangka ini kini menjadi antara rujukan utama dalam penyelidikan dan pembangunan pendidikan keusahawanan di peringkat antarabangsa.

Dalam konteks mahasiswa, kompetensi keusahawanan lazimnya diterjemahkan melalui beberapa dimensi penting seperti pengenalanpastian peluang, kreativiti dan inovasi, pengambilan risiko secara terancang, kemahiran pengurusan serta kemahiran komunikasi dan pembinaan jaringan. Individu yang memiliki kompetensi ini lebih

cenderung menunjukkan tingkah laku proaktif, mempunyai keyakinan diri yang tinggi, mampu menyesuaikan diri dengan perubahan serta berupaya menghasilkan penyelesaian inovatif terhadap masalah yang dihadapi (Lackéus, 2020). Kompetensi tersebut bukan sahaja relevan kepada bakal usahawan malah penting dalam membentuk graduan yang mempunyai nilai kebolehpasaran dan mampu berfungsi sebagai agen perubahan dalam organisasi serta masyarakat.

Literatur terkini turut menunjukkan bahawa kompetensi keusahawanan tidak berkembang secara semula jadi, sebaliknya boleh dipupuk melalui pendekatan pembelajaran yang autentik dan berasaskan pengalaman. Penglibatan mahasiswa dalam projek keusahawanan sebenar, latihan industri, pembelajaran berasaskan projek, simulasi perniagaan, program inkubator dan kolaborasi bersama industri didapati meningkatkan kreativiti, kemahiran menyelesaikan masalah, efikasi sendiri serta keupayaan mengenal pasti peluang perniagaan (Iglesias-Sánchez et al., 2019; Nabi et al., 2017). Penemuan ini selaras dengan pendekatan pembelajaran berasaskan pengalaman yang menegaskan bahawa pembelajaran yang melibatkan pengalaman langsung lebih berkesan dalam membentuk kompetensi berbanding pendekatan pengajaran yang bersifat teoritikal semata-mata. Oleh itu, pembangunan kompetensi keusahawanan mahasiswa memerlukan ekosistem pendidikan yang boleh menyepadukan pembelajaran formal, pengalaman praktikal, kepimpinan, bimbingan mentor dan jaringan industri bagi melahirkan graduan yang kompeten, inovatif dan bersedia menghadapi cabaran ekonomi masa hadapan.

6. Dimensi Kompetensi Keusahawanan Mahasiswa

Kompetensi keusahawanan merupakan satu konstruk multidimensi yang merangkumi gabungan pengetahuan, kemahiran, nilai dan tingkah laku yang membolehkan individu mengenal pasti peluang, mencipta nilai serta bertindak secara berkesan dalam persekitaran yang sentiasa berubah (Bacigalupo et al., 2016; Lackéus, 2020). Dalam konteks pendidikan tinggi, kompetensi ini tidak hanya diukur berdasarkan keupayaan mahasiswa menubuhkan perniagaan tetapi juga melalui keupayaan mereka berfikir secara strategik, menyelesaikan masalah, memimpin pasukan serta menghasilkan inovasi yang memberi manfaat kepada masyarakat. Berdasarkan sintesis literatur dan kerangka *EntreComp*, kompetensi keusahawanan mahasiswa boleh diuraikan melalui tujuh dimensi utama seperti berikut.

6.1. Pengenalpastian Peluang

Keupayaan mengenal pasti peluang merupakan asas kepada keseluruhan proses keusahawanan. Individu yang kompeten mampu mengenal pasti keperluan pasaran, menganalisis perubahan persekitaran dan menukarkan cabaran kepada peluang penciptaan nilai (Shane & Venkataraman, 2000). Dalam kalangan mahasiswa, keupayaan ini melibatkan kebolehan melihat potensi penyelesaian terhadap masalah sosial atau ekonomi melalui pemerhatian, analisis maklumat dan pemikiran kritikal. Kajian menunjukkan bahawa pengalaman pembelajaran autentik seperti projek bersama komuniti, latihan industri dan pembelajaran berasaskan projek dapat meningkatkan keupayaan mahasiswa mengenal pasti peluang yang sebelum ini tidak disedari (Nabi et al., 2017). Menurut kerangka *EntreComp*, dimensi ini turut merangkumi keupayaan membayangkan masa hadapan dan mengenal pasti peluang untuk mencipta nilai kepada individu, organisasi dan masyarakat (Bacigalupo et al., 2016). Dari perspektif kepimpinan, pemimpin yang mempunyai visi strategik mampu membantu mahasiswa

membangunkan pemikiran peluang melalui galakan meneroka idea baharu dan membuat analisis terhadap perubahan persekitaran. Oleh itu, pembangunan kepimpinan dijangka menjadi pemangkin kepada peningkatan keupayaan mengenal pasti peluang.

6.2. Kreativiti dan Inovasi

Kreativiti merujuk kepada keupayaan menghasilkan idea yang baharu dan bernilai manakala inovasi ialah proses menterjemahkan idea tersebut kepada penyelesaian atau produk yang memberi impak (Amabile, 1996). Dalam keusahawanan, kedua-dua elemen ini saling melengkapi kerana usahawan bukan sahaja perlu mencipta idea tetapi juga mampu merealisasikan. Mahasiswa yang mempunyai tahap kreativiti yang tinggi lebih cenderung menghasilkan penyelesaian yang unik terhadap sesuatu masalah, berfikiran terbuka dan berupaya menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi serta kehendak pasaran (Lackéus, 2020). Kajian oleh *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) pada 2019 turut menegaskan bahawa kreativiti merupakan kompetensi abad ke-21 yang perlu dibangunkan secara sistematik melalui pedagogi aktif, kolaborasi dan pembelajaran reflektif. Kepimpinan transformasional memainkan peranan penting dalam meningkatkan kreativiti kerana pemimpin menggalakkan pemikiran luar kebiasaan, memberi autonomi kepada pengikut serta membina budaya inovasi (Bass & Riggio, 2006). Oleh itu, kreativiti dan inovasi merupakan dimensi yang secara langsung dipengaruhi oleh gaya kepimpinan.

6.3. Pengambilan Risiko dan Pembuatan Keputusan

Keusahawanan sentiasa dikaitkan dengan ketidakpastian. Namun demikian, kompetensi keusahawanan bukan bermaksud keberanian mengambil risiko secara membuta tuli sebaliknya keupayaan membuat penilaian risiko secara sistematik sebelum membuat keputusan (European Commission, 2016). Mahasiswa yang mempunyai kompetensi ini mampu menganalisis maklumat, mempertimbangkan alternatif dan membuat keputusan berdasarkan bukti serta jangkaan implikasi. Kemahiran ini menjadi semakin penting dalam era ekonomi digital yang memerlukan keputusan dibuat dengan pantas tetapi tepat. Pemimpin berperanan membentuk budaya yang membenarkan percubaan (*experimentation*), menerima kegagalan sebagai proses pembelajaran dan menggalakkan refleksi terhadap pengalaman. Justeru, kepimpinan berpotensi meningkatkan keberanian mahasiswa mengambil risiko secara terancang.

6.4. Kemahiran Pengurusan dan Mobilisasi Sumber

Kompetensi keusahawanan turut melibatkan keupayaan mengurus sumber secara cekap, termasuk sumber kewangan, masa, teknologi dan modal insan (Bacigalupo et al., 2016). Mahasiswa perlu mempunyai kemahiran merancang projek, mengurus kewangan, menetapkan matlamat dan menyelaraskan tugas bagi memastikan sesuatu inisiatif dapat dilaksanakan dengan berkesan. Literatur menunjukkan bahawa pengalaman mengurus projek sebenar memberikan impak yang signifikan terhadap pembangunan kemahiran pengurusan dan kepimpinan mahasiswa (Nabi et al., 2017). Pengalaman ini membolehkan mereka memahami proses membuat keputusan serta kepentingan pengurusan sumber yang strategik.

6.5. Komunikasi dan Pembinaan Jaringan

Keupayaan berkomunikasi secara berkesan dan membina jaringan profesional merupakan aset penting dalam pembangunan kompetensi keusahawanan. Melalui jaringan, individu memperoleh maklumat, sumber, peluang kolaborasi serta akses kepada mentor dan pelabur (Hoang & Antoncic, 2003). Dalam konteks mahasiswa, penyertaan dalam pertandingan inovasi, program inkubator dan kerjasama industri dapat memperkukuhkan kemahiran komunikasi interpersonal, rundingan dan kerja berpasukan. Kepimpinan pula membantu mahasiswa membina hubungan yang berasaskan kepercayaan, kerjasama dan perkongsian visi.

6.6. Pembelajaran Berasaskan Pengalaman dan Refleksi

Kompetensi keusahawanan berkembang melalui proses pembelajaran sepanjang hayat yang berasaskan pengalaman sebenar. Menurut Kolb (1984), pengalaman konkrit yang disertai refleksi akan menghasilkan pembelajaran yang lebih mendalam berbanding pembelajaran secara teoritikal. Lackéus (2020) menegaskan bahawa pendidikan keusahawanan yang memberi peluang kepada mahasiswa melaksanakan projek sebenar memberikan impak yang lebih besar terhadap pembangunan kompetensi berbanding kuliah tradisional. Pengalaman mengendalikan projek, berinteraksi dengan pelanggan dan menyelesaikan masalah sebenar membantu mahasiswa membina kompetensi yang lebih lestari. Kepimpinan memainkan peranan sebagai pemudah cara yang menyediakan persekitaran pembelajaran, bimbingan dan refleksi berterusan. Oleh itu, pembangunan kompetensi keusahawanan harus dilihat sebagai satu proses yang dipengaruhi oleh pengalaman pembelajaran dan kepimpinan secara serentak.

Secara rumusan, walaupun kebanyakan kajian menghuraikan dimensi kompetensi keusahawanan secara berasingan, masih terdapat kekurangan kajian yang menjelaskan mekanisme bagaimana kepimpinan mempengaruhi setiap dimensi kompetensi tersebut secara serentak dalam konteks mahasiswa. Kebanyakan penyelidikan memberi tumpuan kepada niat keusahawanan atau efikasi sendiri, sedangkan pembangunan kompetensi keusahawanan merupakan proses multidimensi yang lebih kompleks. Jurang ini menunjukkan keperluan membangunkan satu model konseptual yang mengintegrasikan teori kepimpinan dengan kerangka kompetensi keusahawanan bagi menerangkan proses pembangunan kompetensi mahasiswa secara lebih holistik.

7. Mekanisme Psikologi dalam Pembentukan Kompetensi Keusahawanan

Selian membincangkan aspek dimensi kompetensi keusahawanan, pengetahuan tentang mekanisme psikologi dalam pembentukan kompetensi keusahawanan juga merupakan aspek penting. Pembangunan kompetensi keusahawanan bukan sahaja bergantung kepada penguasaan pengetahuan dan kemahiran teknikal malah dipengaruhi oleh mekanisme psikologi yang menentukan bagaimana seseorang individu berfikir, membuat keputusan dan bertindak dalam situasi yang mencabar. Perspektif ini disokong oleh Teori Kognitif Sosial yang menegaskan bahawa tingkah laku manusia terbentuk melalui interaksi timbal balik antara faktor peribadi, tingkah laku dan persekitaran (Bandura, 1997). Dalam konteks pendidikan keusahawanan, persekitaran pembelajaran dan pengalaman kepimpinan berfungsi sebagai rangsangan luaran yang membentuk kepercayaan sendiri, motivasi dan tingkah laku keusahawanan mahasiswa.

Di samping itu, Teori Tingkah Laku Terancang menjelaskan bahawa kecenderungan seseorang untuk melaksanakan sesuatu tingkah laku dipengaruhi oleh sikap terhadap tingkah laku, norma subjektif dan persepsi kawalan tingkah laku (Ajzen, 1991). Dalam keusahawanan, persepsi bahawa seseorang mempunyai keupayaan untuk mengawal dan melaksanakan aktiviti perniagaan meningkatkan keyakinan untuk bertindak serta memperkukuhkan pembentukan kompetensi keusahawanan. Kajian-kajian terkini menunjukkan bahawa konstruk seperti efikasi sendiri keusahawanan banyak dibangunkan berasaskan gabungan Teori Kognitif Sosial dan Teori Tingkah Laku Terancang kerana kedua-dua teori menerangkan bagaimana faktor psikologi mempengaruhi pembelajaran, niat dan tindakan keusahawanan.

Berdasarkan kedua-dua teori tersebut, artikel ini mencadangkan bahawa pengaruh kepimpinan terhadap kompetensi keusahawanan berlaku melalui tiga mekanisme psikologi utama, iaitu motivasi, penglibatan pembelajaran dan ketahanan diri. Motivasi merupakan dorongan intrinsik dan ekstrinsik yang menggerakkan mahasiswa untuk meneroka peluang, menyelesaikan masalah dan mengekalkan komitmen terhadap matlamat keusahawanan. Pemimpin transformasional berupaya meningkatkan motivasi melalui perkongsian visi, inspirasi dan galakan untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi (Bass & Riggio, 2006). Motivasi yang tinggi seterusnya mendorong mahasiswa melibatkan diri secara aktif dalam aktiviti pembelajaran keusahawanan.

Penglibatan pembelajaran merujuk kepada tahap penyertaan kognitif, emosi dan tingkah laku mahasiswa dalam proses pembelajaran. Mahasiswa yang mempunyai penglibatan pembelajaran yang tinggi lebih cenderung memanfaatkan pengalaman autentik seperti pembelajaran berasaskan projek, inkubator perniagaan, simulasi dan kolaborasi industri bagi membina kompetensi keusahawanan (Nabi et al., 2017; Lackéus, 2020). Pengalaman sedemikian bukan sahaja memperkukuhkan pengetahuan malah meningkatkan efikasi sendiri dan keupayaan membuat keputusan dalam situasi yang kompleks.

Mekanisme ketiga ialah ketahanan diri iaitu keupayaan individu menyesuaikan diri, bangkit semula daripada kegagalan dan terus berusaha menghadapi cabaran. Dalam konteks keusahawanan, ketahanan diri merupakan sumber psikologi yang penting kerana proses keusahawanan sering melibatkan ketidakpastian, risiko dan kemungkinan kegagalan. Individu yang mempunyai efikasi sendiri yang tinggi lazimnya menunjukkan tahap ketahanan yang lebih baik serta lebih bersedia untuk belajar daripada pengalaman (Bandura, 1997; Newman et al., 2019). Penyelidikan mutakhir turut menunjukkan bahawa efikasi sendiri dan daya tahan merupakan faktor psikologi yang saling mengukuhkan dalam menyokong tingkah laku keusahawanan dan penyesuaian terhadap cabaran.

Secara keseluruhannya, artikel ini berhujah bahawa kepimpinan tidak mempengaruhi kompetensi keusahawanan secara langsung sebaliknya melalui mekanisme psikologi yang meningkatkan motivasi, memperkukuhkan penglibatan pembelajaran dan membina ketahanan diri mahasiswa. Pendekatan ini memberikan penjelasan yang lebih holistik terhadap proses pembangunan kompetensi keusahawanan serta memperkukuhkan asas teori bagi model konseptual yang dicadangkan.

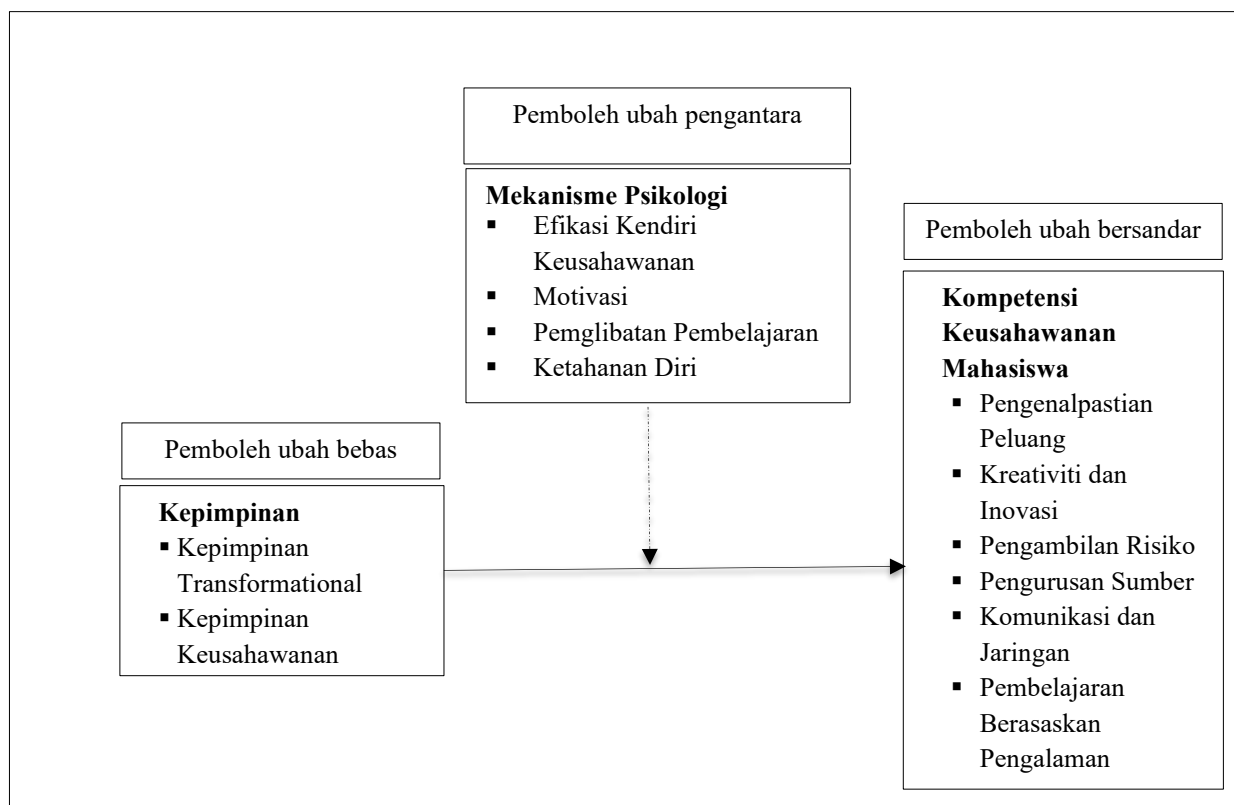
8. Kerangka Konseptual yang Dicadangkan

Rajah 1 menggambarkan kerangka konseptual yang dicadangkan bagi menjelaskan hubungan antara kepimpinan dan pembangunan kompetensi keusahawanan dalam

kalangan mahasiswa. Kerangka ini dibangun melalui sintesis empat perspektif teori utama, yaitu Teori Kepimpinan Transformasional, Teori Kepimpinan Keusahawanan, Teori Kognitif Sosial dan Teori Tingkah Laku Terancang. Pengintegrasian teori-teori ini bertujuan menyediakan penjelasan yang lebih komprehensif mengenai mekanisme bagaimana kepemimpinan boleh mempengaruhi pembentukan kompetensi keusahawanan dalam konteks pendidikan tinggi.

Dalam kerangka ini, kepemimpinan bertindak sebagai pemboleh ubah bebas yang menjadi pemacu utama kepada pembangunan kompetensi keusahawanan mahasiswa. Kepimpinan dioperasikan melalui dua dimensi utama, iaitu Kepimpinan Transformasional dan Kepimpinan Keusahawanan. Kepimpinan transformasional menekankan keupayaan pemimpin untuk memberi inspirasi, membentuk visi, merangsang pemikiran kreatif serta membimbing pembangunan potensi individu (Bass & Riggio, 2006). Sebaliknya, kepemimpinan keusahawanan memberi penekanan kepada keupayaan mengenal pasti peluang, mengurus ketidakpastian, menggalakkan inovasi serta memobilisasi sumber bagi menghasilkan penciptaan nilai (Renko et al., 2015; Leitch & Volery, 2017). Gabungan kedua-dua perspektif ini memberikan asas konseptual yang kukuh untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan berupaya mempengaruhi pembangunan kompetensi keusahawanan mahasiswa.

Rajah 1: Kerangka Konseptual Kepimpinan sebagai Pemacu Kompetensi Keusahawanan dalam Kalangan Mahasiswa



Walau bagaimanapun, kerangka ini mencadangkan bahawa hubungan antara kepemimpinan dan kompetensi keusahawanan tidak berlaku secara langsung, sebaliknya dipengaruhi oleh beberapa mekanisme psikologi yang bertindak sebagai pemboleh ubah pengantara. Berdasarkan Teori Kognitif Sosial, pembangunan kompetensi dipengaruhi oleh interaksi antara faktor persekitaran, proses kognitif dan tingkah laku individu (Bandura, 1997).

Oleh itu, empat mekanisme psikologi dikenal pasti sebagai laluan utama yang menghubungkan kepimpinan dengan kompetensi keusahawanan, iaitu efikasi sendiri keusahawanan, motivasi, penglibatan pembelajaran dan ketahanan diri. Efikasi sendiri meningkatkan keyakinan mahasiswa terhadap keupayaan mereka melaksanakan tugas keusahawanan, motivasi mendorong usaha berterusan untuk mencapai matlamat, penglibatan pembelajaran menggalakkan penyertaan aktif dalam pengalaman pembelajaran manakala ketahanan diri membantu mahasiswa menyesuaikan diri dengan cabaran, kegagalan dan ketidakpastian yang lazim dalam aktiviti keusahawanan.

Seterusnya, mekanisme psikologi ini dijangka menyumbang kepada pembentukan kompetensi keusahawanan mahasiswa yang berfungsi sebagai pemboleh ubah bersandar dalam model yang dicadangkan. Kompetensi keusahawanan ditakrifkan sebagai gabungan pengetahuan, kemahiran, sikap dan keupayaan yang membolehkan mahasiswa mengenal pasti peluang, mencipta nilai dan bertindak secara berkesan dalam situasi yang kompleks. Berpandukan kerangka EntreComp (Bacigalupo et al., 2016), kompetensi ini merangkumi enam dimensi utama iaitu pengenalan peluang, kreativiti dan inovasi, pengambilan risiko secara terancang, pengurusan dan mobilisasi sumber, komunikasi serta pembinaan jaringan dan pembelajaran berasaskan pengalaman. Kesemua dimensi ini mencerminkan kompetensi yang diperlukan oleh graduan untuk menghadapi cabaran ekonomi dan dunia pekerjaan masa hadapan. Kerangka ini bukan sahaja menjelaskan hubungan teoritikal antara konstruk yang dikaji malah menyediakan asas yang kukuh untuk pembangunan model empirikal serta reka bentuk intervensi pendidikan keusahawanan pada masa hadapan.

9. Metodologi Analisis Konseptual

Kajian ini menggunakan pendekatan analisis konseptual bagi membangunkan satu kerangka konseptual yang menerangkan hubungan antara kepimpinan dan kompetensi keusahawanan dalam kalangan mahasiswa. Pendekatan ini dipilih kerana objektif kajian bukan untuk menguji hipotesis secara empirikal sebaliknya untuk mensintesis, mengintegrasikan dan memperluaskan teori serta pengetahuan sedia ada bagi menghasilkan model konseptual yang dapat menjadi asas kepada penyelidikan empirikal pada masa hadapan. Pendekatan analisis konseptual amat sesuai digunakan apabila sesuatu bidang penyelidikan masih menunjukkan ketidakselarasan teori, pertindihan konsep atau kekurangan model integratif yang mampu menjelaskan hubungan antara konstruk secara menyeluruh (Jaakkola, 2020; Gilson & Goldberg, 2015).

Berbeza daripada sorotan literatur naratif yang lebih bersifat deskriptif, analisis konseptual memberi penekanan kepada proses mengenal pasti konsep utama, membandingkan perspektif teori, menilai hubungan antara konstruk serta membina sintesis baharu berdasarkan bukti empirikal dan teori yang telah diterbitkan. Oleh itu, artikel ini tidak bertujuan mengira saiz kesan seperti dalam meta-analisis atau menjalankan penilaian kualiti kajian secara formal seperti dalam ulasan sistematik tetapi menumpukan kepada pembangunan hujah teori dan pembentukan model konseptual yang mempunyai justifikasi akademik yang kukuh.

10. Strategi Pencarian Literatur

Proses pencarian literatur dijalankan secara sistematik menggunakan empat pangkalan data akademik yang diiktiraf di peringkat antarabangsa, iaitu Scopus, Web of Science (WoS), ERA dan MyCite. Pemilihan pangkalan data ini dibuat kerana liputannya yang luas

terhadap jurnal berwasit dalam bidang keusahawanan, kepimpinan, pendidikan tinggi dan psikologi pendidikan. Pencarian literatur tertumpu kepada artikel yang diterbitkan antara 2019 hingga 2025 bagi memastikan model konseptual yang dibangunkan berasaskan perkembangan penyelidikan terkini. Walau bagaimanapun, beberapa karya klasik seperti Teori Tingkah Laku Terancang (Ajzen, 1991), Teori Kognitif Sosial (Bandura, 1997), Teori Kepimpinan Transformatif (Bass & Riggio, 2006) dan *EntreComp Framework* (Bacigalupo et al., 2016) turut dirujuk kerana menjadi asas teori kepada pembangunan kerangka konseptual yang dicadangkan.

Kombinasi kata kunci digunakan dengan bantuan operator Boolean (AND dan OR) bagi meningkatkan ketepatan pencarian. Antara kata kunci utama yang digunakan ialah:

- *entrepreneurial leadership*
- *transformational leadership*
- *leadership development*
- *entrepreneurial competency*
- *entrepreneurship competence*
- *entrepreneurial skills*
- *higher education*
- *university students*
- *entrepreneurship education*
- *entrepreneurial self-efficacy*
- *learning engagement*
- *motivation*
- *resilience*

Salah satu strategi pencarian yang digunakan ialah ("entrepreneurial leadership" OR "transformational leadership") AND ("entrepreneurial competency" OR "entrepreneurship competence") AND ("higher education" OR "university students").

11. Kriteria Pemilihan Literatur

Bagi memastikan hanya literatur yang berkualiti dan relevan digunakan dalam pembentukan model konseptual, beberapa kriteria pemilihan telah ditetapkan. Kriteria inklusi melibatkan:

- i. artikel jurnal berwasit (peer-reviewed);
- ii. diterbitkan dalam bahasa Inggeris atau Bahasa Melayu;
- iii. diterbitkan antara tahun 2019 hingga 2025 (kecuali karya teori utama);
- iv. membincangkan sekurang-kurangnya satu daripada konstruk berikut:
 - kepimpinan,
 - kepimpinan keusahawanan,
 - kompetensi keusahawanan,
 - pendidikan keusahawanan,
 - motivasi,
 - penglibatan pembelajaran,
 - ketahanan diri,
 - efikasi sendiri.

Sebaliknya, kriteria pengecualian merangkumi:

- prosiding persidangan;
- tesis;
- buku;

- editorial;
- artikel bukan akademik;
- kajian yang tidak berkaitan dengan pendidikan tinggi atau pembangunan kompetensi keusahawanan.

12. Proses Analisis dan Sintesis Konseptual

Literatur yang memenuhi kriteria pemilihan dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik konseptual. Proses analisis dijalankan melalui empat peringkat utama. Peringkat pertama melibatkan pengenalanpastian konsep utama yang berkaitan dengan kepimpinan, kompetensi keusahawanan dan mekanisme psikologi berdasarkan definisi, konstruk dan dimensi yang dibincangkan dalam literatur.

Peringkat kedua melibatkan pengelompokan tema-tema utama melalui proses perbandingan silang antara teori dan dapatan kajian terdahulu. Pada peringkat ini, beberapa tema utama dikenal pasti, iaitu:

- kepimpinan sebagai pemacu pembangunan kompetensi;
- dimensi kompetensi keusahawanan;
- mekanisme psikologi yang mempengaruhi pembentukan kompetensi; dan
- hubungan teori antara kepimpinan dan kompetensi keusahawanan.

Peringkat ketiga melibatkan proses sintesis teori dengan mengintegrasikan empat perspektif utama iaitu Teori Kepimpinan Transformasional, Teori Kepimpinan Keusahawanan, Teori Kognitif Sosial dan Teori Tingkah Laku Terancang. Proses ini bertujuan mengenal pasti bagaimana setiap teori saling melengkapi dalam menerangkan mekanisme pembangunan kompetensi keusahawanan mahasiswa.

Peringkat keempat melibatkan pembangunan kerangka konseptual baharu berdasarkan hasil sintesis literatur. Dalam model yang dicadangkan, kepimpinan bertindak sebagai konstruk utama yang mempengaruhi kompetensi keusahawanan melalui tiga mekanisme psikologi, iaitu motivasi, penglibatan pembelajaran dan ketahanan diri. Model ini dibina bagi menyediakan asas teori yang lebih menyeluruh untuk penyelidikan empirikal pada masa hadapan.

13. Kebolehpercayaan Analisis

Bagi meningkatkan keteguhan analisis konseptual, setiap hujah dan hubungan antara konstruk disokong oleh pelbagai sumber literatur yang diterbitkan dalam jurnal berimpak tinggi. Kaedah triangulasi teori turut digunakan melalui pengintegrasian beberapa perspektif teori yang saling melengkapi bagi mengurangkan kebergantungan kepada satu kerangka teori sahaja. Pendekatan ini membolehkan model konseptual yang dibangunkan mempunyai asas teori yang lebih kukuh serta meningkatkan kebolehpercayaan dan kerelevanannya dalam konteks pendidikan keusahawanan di institusi pengajian tinggi.

14. Perbincangan

Analisis konseptual ini menegaskan bahawa kepimpinan merupakan pemacu strategik dalam pembangunan kompetensi keusahawanan mahasiswa. Berbanding kecenderungan literatur terdahulu yang banyak menumpukan kepada niat keusahawanan, artikel ini mengalihkan perhatian kepada pembentukan kompetensi sebenar iaitu keupayaan mahasiswa untuk mengenal pasti peluang, mencipta nilai, mengurus risiko, memobilisasi sumber, membina jaringan dan melaksanakan tindakan keusahawanan secara berkesan

(Shane & Venkataraman, 2000). Peralihan ini penting kerana niat keusahawanan tidak semestinya diterjemahkan kepada tingkah laku atau keupayaan praktikal (Ajzen, 1991). Sebaliknya, kompetensi keusahawanan mencerminkan gabungan pengetahuan, kemahiran, sikap dan keupayaan bertindak dalam situasi sebenar (Bacigalupo et al., 2016).

Dapatan sintesis menunjukkan bahawa kepimpinan mempengaruhi kompetensi keusahawanan bukan semata-mata melalui fungsi arahan atau kawalan tetapi melalui pembentukan visi, inspirasi, efikasi sendiri, pembelajaran aktif dan keberanian menghadapi ketidakpastian. Dalam konteks ini, kepimpinan transformasional menyediakan asas penting kerana ia menekankan pengaruh ideal, motivasi inspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan individu (Bass & Riggio, 2006). Elemen ini selari dengan keperluan pendidikan keusahawanan yang menuntut mahasiswa berfikir secara kreatif, reflektif, berani mencuba dan terbuka kepada pembelajaran baharu. Pada masa yang sama, kepimpinan keusahawanan memperluas fungsi kepimpinan dengan memberi penekanan kepada pengenalpastian peluang, inovasi, pengambilan risiko secara terancang dan penciptaan nilai dalam persekitaran yang tidak pasti (Renko et al., 2015). Peranan kepimpinan keusahawanan semakin signifikan kerana bidang ini berada pada persilangan antara kepimpinan dan keusahawanan. Renko et al. (2015) mentakrifkan kepimpinan keusahawanan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan individu ke arah pencapaian matlamat yang melibatkan pengenalpastian serta pengeksploitasian peluang keusahawanan. Leitch dan Volery (2017) pula menegaskan bahawa kepimpinan keusahawanan masih merupakan bidang yang sedang berkembang dan memerlukan penjelasan konseptual yang lebih kukuh, khususnya dari segi hubungan antara tingkah laku pemimpin, pembelajaran dan pembangunan keupayaan individu. Justeru, dalam konteks pendidikan tinggi, kepimpinan tidak wajar dilihat hanya sebagai kemahiran pengurusan organisasi tetapi sebagai keupayaan pedagogi dan pembangunan insan yang membentuk mahasiswa supaya mampu bertindak secara inovatif, proaktif dan berorientasikan nilai.

Perbincangan ini turut menunjukkan bahawa hubungan antara kepimpinan dan kompetensi keusahawanan berlaku melalui mekanisme psikologi yang penting, khususnya motivasi, penglibatan pembelajaran, efikasi sendiri dan ketahanan diri. Teori Kognitif Sosial menjelaskan bahawa tingkah laku individu terbentuk melalui interaksi timbal balik antara faktor peribadi, persekitaran dan tingkah laku (Bandura, 1997). Dalam kerangka ini, kepimpinan berfungsi sebagai faktor persekitaran yang membentuk keyakinan, motivasi dan kesediaan mahasiswa untuk bertindak. Pemimpin yang memberi inspirasi, sokongan dan peluang pembelajaran dapat meningkatkan kepercayaan mahasiswa terhadap keupayaan diri mereka, sekali gus menggalakkan mereka terlibat dalam aktiviti keusahawanan yang mencabar.

Efikasi sendiri keusahawanan merupakan mekanisme yang amat penting dalam hubungan ini. Newman et al. (2019) melalui sorotan sistematik menunjukkan bahawa efikasi sendiri keusahawanan mempunyai asas teori yang kukuh serta berkait rapat dengan faktor penentu dan hasil keusahawanan termasuk keyakinan melaksanakan tugas keusahawanan, pembelajaran dan tingkah laku keusahawanan. Dalam konteks mahasiswa, efikasi sendiri membantu menjelaskan mengapa sebahagian mahasiswa lebih bersedia mencuba idea baharu, berani membuat keputusan dan mampu bertahan apabila berdepan kegagalan. Oleh itu, kepimpinan yang berkesan perlu membina keyakinan melalui pengalaman kejayaan kecil, maklum balas membina, bimbingan mentor dan ruang autonomi dalam proses pembelajaran (Bandura, 1997).

Selain efikasi sendiri, penglibatan pembelajaran merupakan laluan penting dalam pembentukan kompetensi. Pendidikan keusahawanan yang berkesan tidak boleh hanya bergantung kepada kuliah teori sebaliknya perlu melibatkan pengalaman praktikal seperti projek keusahawanan, simulasi, inkubator, pertandingan inovasi, kolaborasi industri dan pembelajaran berasaskan komuniti. Nabi et al. (2017) dalam sorotan sistematik terhadap pendidikan keusahawanan di pendidikan tinggi mendapati bahawa kesan pendidikan keusahawanan perlu dinilai melalui pelbagai hasil pembelajaran, bukan hanya niat untuk memulakan perniagaan. Lackéus (2020) turut menunjukkan bahawa pendekatan pembelajaran berasaskan penciptaan nilai mempunyai kesan yang kuat terhadap kompetensi keusahawanan, motivasi, pengetahuan dan kemahiran pelajar. Hal ini menunjukkan bahawa kompetensi lebih mudah terbentuk apabila mahasiswa mengalami sendiri proses mencipta nilai, menyelesaikan masalah sebenar dan membuat refleksi terhadap tindakan mereka.

Kerangka *EntreComp* turut memperkukuh hujah bahawa kompetensi keusahawanan perlu difahami secara luas. *EntreComp* yang dibangunkan oleh *European Commission* melalui *Joint Research Centre* menghuraikan keusahawanan sebagai kompetensi sepanjang hayat dan menyediakan rujukan bersama untuk pembelajaran keusahawanan (Bacigalupo et al., 2016). Kerangka ini menekankan tiga domain utama, iaitu *Ideas and Opportunities*, *Resources* dan *Into Action* yang merangkumi kompetensi seperti kreativiti, visi, mobilisasi sumber, motivasi, literasi kewangan, perancangan, pengurusan risiko dan pembelajaran melalui pengalaman. Oleh itu, kompetensi keusahawanan mahasiswa tidak seharusnya disempitkan kepada keupayaan menubuhkan perniagaan semata-mata tetapi perlu dilihat sebagai keupayaan mencipta nilai ekonomi, sosial dan komuniti dalam pelbagai konteks.

Dari sudut teori, artikel ini menyumbang kepada literatur dengan menghubungkan kepimpinan transformasional, kepimpinan keusahawanan, Teori Kognitif Sosial dan Teori Tingkah laku Terancang dalam satu model konseptual yang lebih integratif. Teori Tingkah laku Terancang menjelaskan bahawa sikap, norma subjektif dan persepsi kawalan tingkah laku mempengaruhi kecenderungan individu untuk bertindak (Ajzen, 1991). Namun, artikel ini berhujah bahawa dalam konteks pendidikan tinggi, kecenderungan tersebut perlu diterjemahkan kepada kompetensi sebenar melalui pengalaman pembelajaran, sokongan kepimpinan dan pembangunan psikologi. Dengan kata lain, model ini melangkaui pendekatan niat keusahawanan dan mencadangkan bahawa hasil pendidikan keusahawanan yang lebih penting ialah keupayaan mahasiswa untuk bertindak secara kompeten dalam situasi sebenar.

Perbincangan ini juga memperlihatkan bahawa kepimpinan berperanan sebagai penghubung antara kurikulum, pedagogi dan ekosistem keusahawanan universiti. Sekiranya pendidikan keusahawanan hanya dilaksanakan sebagai kursus akademik tanpa bimbingan kepimpinan, pengalaman praktikal dan sokongan ekosistem, pembentukan kompetensi mahasiswa mungkin menjadi terhad. Sebaliknya, apabila pensyarah, mentor, pemimpin pelajar dan rakan industri berperanan sebagai pemudah cara, mahasiswa lebih berpeluang membina pemikiran peluang, daya cipta, keberanian mengambil risiko secara terancang dan keupayaan melaksanakan idea (Leitch & Volery, 2017). Hal ini selari dengan keperluan pendidikan tinggi kontemporari yang menuntut graduan bukan sahaja menjadi pencari pekerjaan tetapi juga pencipta peluang, penyelesaian masalah dan agen perubahan sosial.

Secara keseluruhannya, analisis ini menegaskan bahawa kepimpinan ialah keupayaan dinamik yang memacu pembangunan kompetensi keusahawanan mahasiswa melalui proses psikologi dan pembelajaran. Kepimpinan membina visi, motivasi, efikasi sendiri, penglibatan pembelajaran dan ketahanan diri manakala pengalaman sebenar membolehkan mahasiswa menukar pengetahuan kepada tindakan (Bandura, 1997; Lackeus, 2020). Oleh itu, model konseptual yang dicadangkan memberikan asas teori yang lebih kukuh untuk memahami pembangunan kompetensi keusahawanan dalam pendidikan tinggi. Model ini juga membuka ruang kepada kajian empirikal masa hadapan menggunakan pendekatan kuantitatif, kualitatif atau kaedah campuran bagi menguji hubungan antara kepimpinan, mekanisme psikologi dan kompetensi keusahawanan mahasiswa.

15. Implikasi Teori

Artikel ini memberikan beberapa sumbangan penting kepada perkembangan literatur kepimpinan dan pendidikan keusahawanan. Pertama, artikel ini memperluaskan perbincangan teori dengan mengalihkan fokus daripada pendekatan niat keusahawanan kepada kompetensi keusahawanan sebagai hasil utama pendidikan keusahawanan. Sejak pengenalan Teori Tingkah laku Terancang (Ajzen, 1991), kebanyakan penyelidikan dalam pendidikan keusahawanan menggunakan niat keusahawanan sebagai pemboleh ubah bersandar untuk menjelaskan kecenderungan seseorang memulakan perniagaan. Walaupun pendekatan tersebut telah menyumbang secara signifikan kepada perkembangan bidang tersebut beberapa sorotan sistematik menunjukkan bahawa niat tidak semestinya diterjemahkan kepada tingkah laku atau keupayaan sebenar dalam melaksanakan aktiviti keusahawanan (Nabi et al., 2017; Newman et al., 2019). Oleh itu, artikel ini mencadangkan bahawa pembangunan kompetensi keusahawanan merupakan hasil pembelajaran yang lebih komprehensif kerana merangkumi gabungan pengetahuan, kemahiran, sikap dan keupayaan mencipta nilai dalam pelbagai konteks.

Kedua, artikel ini membangunkan satu model konseptual yang mengintegrasikan Teori Kepimpinan Transformasional, Teori Kepimpinan Keusahawanan, Teori Kognitif Sosial dan Teori Tingkah laku Terancang dalam satu kerangka teori yang saling melengkapi. Sebelum ini, kebanyakan kajian menggunakan teori-teori tersebut secara berasingan bagi menerangkan hubungan antara kepimpinan, efikasi sendiri atau niat keusahawanan. Sebaliknya, model yang dicadangkan menghimpunkan kekuatan setiap teori untuk menjelaskan bagaimana kepimpinan mempengaruhi pembangunan kompetensi keusahawanan melalui proses psikologi dan pembelajaran. Integrasi ini memberikan penjelasan yang lebih holistik terhadap pembentukan kompetensi mahasiswa, sekali gus mengurangkan jurang konseptual yang telah dikenal pasti dalam literatur kepimpinan keusahawanan (Leitch & Volery, 2017).

Ketiga, artikel ini memperkukuh aplikasi Teori Kognitif Sosial dengan menempatkan motivasi, penglibatan pembelajaran, efikasi sendiri dan ketahanan diri sebagai mekanisme yang menghubungkan kepimpinan dengan kompetensi keusahawanan. Pendekatan ini memperlihatkan bahawa pembangunan kompetensi tidak berlaku secara langsung, tetapi dipengaruhi oleh interaksi antara faktor persekitaran, proses kognitif dan pengalaman pembelajaran sebagaimana diuraikan oleh Bandura (1997). Dengan menggabungkan mekanisme psikologi ini dalam satu model, artikel ini menawarkan penjelasan yang lebih mendalam tentang proses pembangunan kompetensi keusahawanan dalam konteks pendidikan tinggi.

Keempat, artikel ini turut memperkukuhkan penggunaan *EntreComp Framework* sebagai asas konseptual bagi mentakrifkan kompetensi keusahawanan secara multidimensi. Berbanding pendekatan yang menilai kejayaan pendidikan keusahawanan berdasarkan bilangan syarikat baharu atau niat keusahawanan, model yang dicadangkan menekankan bahawa pembangunan kompetensi melibatkan keupayaan mengenal pasti peluang, memobilisasi sumber, bertindak secara inovatif dan mencipta nilai kepada masyarakat (Bacigalupo et al., 2016). Pendekatan ini sejajar dengan perubahan paradigma pendidikan tinggi yang menekankan pembangunan graduan yang adaptif, inovatif dan berdaya tahan dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi global.

Secara keseluruhannya, artikel ini menyumbang kepada pengembangan teori dengan memperkenalkan satu model integratif yang menghubungkan kepimpinan, mekanisme psikologi dan kompetensi keusahawanan dalam satu kerangka konseptual yang menyeluruh. Model ini bukan sahaja memperkayakan literatur pendidikan keusahawanan malah menyediakan asas teori yang kukuh untuk penyelidikan empirikal pada masa hadapan menggunakan pendekatan kuantitatif, kualitatif mahupun kaedah campuran.

16. Implikasi Praktikal

Dari perspektif praktikal, dapatan analisis konseptual ini memberikan beberapa implikasi penting kepada institusi pengajian tinggi, pensyarah, pembuat dasar dan organisasi yang terlibat dalam pembangunan ekosistem keusahawanan mahasiswa. Bagi institusi pengajian tinggi, pembangunan kompetensi keusahawanan perlu dilihat sebagai proses pembelajaran yang merentas kurikulum dan bukan sekadar melalui penawaran kursus keusahawanan. Universiti disarankan membangunkan ekosistem pembelajaran yang mengintegrasikan latihan kepimpinan, pembelajaran berasaskan projek, inkubator keusahawanan, kolaborasi industri, pembelajaran berasaskan komuniti dan program mentor usahawan. Pendekatan ini membolehkan mahasiswa membina pengalaman sebenar yang menyokong perkembangan kreativiti, pemikiran peluang, kemahiran membuat keputusan dan keupayaan memobilisasi sumber. Cadangan ini selaras dengan penemuan Nabi et al. (2017) dan Lackéus (2020) yang menunjukkan bahawa pendidikan keusahawanan berasaskan pengalaman memberikan impak yang lebih besar terhadap pembangunan kompetensi berbanding pendekatan kuliah tradisional.

Bagi pensyarah dan fasilitator pendidikan keusahawanan, implikasi utama ialah perubahan peranan daripada penyampai ilmu kepada pemudah cara pembangunan kompetensi. Pensyarah bukan sahaja bertanggungjawab menyampaikan teori keusahawanan tetapi juga membimbing mahasiswa membina keyakinan diri, menggalakkan refleksi, menyediakan maklum balas yang konstruktif serta mewujudkan persekitaran pembelajaran yang menggalakkan percubaan dan pembelajaran daripada kegagalan. Pendekatan ini bertepatan dengan prinsip kepimpinan transformasional yang menekankan inspirasi, rangsangan intelektual dan pembangunan potensi individu (Bass & Riggio, 2006).

Dari sudut penggubal dasar, artikel ini mencadangkan supaya keberkesanan pendidikan keusahawanan tidak lagi dinilai berdasarkan bilangan graduan yang memilih kerjaya usahawan semata-mata. Sebaliknya, penilaian perlu memberi perhatian kepada tahap kompetensi keusahawanan yang berjaya dibangunkan sepanjang tempoh pengajian. Justeru, kementerian, agensi pembiaya dan institusi pendidikan boleh mempertimbangkan pembangunan indikator prestasi yang mengukur dimensi seperti

keaktiviti, inovasi, efikasi sendiri, pemikiran peluang, kepimpinan, mobilisasi sumber dan keupayaan mencipta nilai berdasarkan kerangka *EntreComp*.

Selain itu, hasil analisis ini turut memberikan implikasi kepada pembangunan program pembangunan mahasiswa. Program kepimpinan pelajar, aktiviti kokurikulum, pertandingan inovasi, latihan industri, projek komuniti dan program kesukarelawanan boleh direka bentuk sebagai platform pembangunan kompetensi keusahawanan. Pendekatan rentas disiplin ini membolehkan mahasiswa mengaplikasikan pengetahuan dalam situasi sebenar, memperkukuhkan kemahiran interpersonal serta membina jaringan profesional yang menjadi sebahagian daripada kompetensi keusahawanan abad ke-21.

Akhir sekali, model konseptual yang dicadangkan boleh dijadikan asas kepada pembangunan instrumen pengukuran kompetensi keusahawanan, reka bentuk modul latihan kepimpinan keusahawanan dan pembangunan model intervensi yang lebih sistematik di institusi pengajian tinggi. Dengan menjadikan kepimpinan sebagai pamacu utama kepada pembangunan kompetensi keusahawanan, universiti berpotensi melahirkan graduan yang bukan sahaja mempunyai kecenderungan menjadi usahawan tetapi juga memiliki keupayaan untuk memimpin, berinovasi, menyelesaikan masalah dan mencipta nilai ekonomi serta sosial yang mampan.

17. Agenda Penyelidikan Masa Hadapan

Walaupun analisis konseptual ini telah mengintegrasikan teori kepimpinan dan kompetensi keusahawanan dalam satu kerangka yang lebih menyeluruh, masih terdapat beberapa jurang penyelidikan yang memerlukan perhatian bagi memperkukuh pemahaman tentang mekanisme pembangunan kompetensi keusahawanan mahasiswa. Berdasarkan sintesis literatur, sekurang-kurangnya enam agenda penyelidikan utama boleh diketengahkan.

17.1. Pengujian Empirikal Model Konseptual

Keutamaan pertama ialah menguji secara empirikal model konseptual yang dicadangkan. Artikel ini membangunkan hubungan teoritikal antara kepimpinan, mekanisme psikologi dan kompetensi keusahawanan namun hubungan tersebut masih memerlukan pengesahan melalui data empirikal. Kajian masa hadapan disarankan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) atau *Partial Least Squares Structural Equation Modelling* (PLS-SEM) bagi menguji hubungan langsung dan tidak langsung antara konstruk. Pendekatan ini membolehkan penyelidik menilai kesahan model, kekuatan hubungan antara pemboleh ubah serta peranan pemboleh ubah pengantara dan moderator secara serentak (Hair et al., 2022). Pengujian empirikal sedemikian akan meningkatkan kesahan luaran model serta menyumbang kepada pengukuhan teori dalam bidang kepimpinan dan pendidikan keusahawanan.

17.2. Penerokaan Mekanisme Pengantara dan Moderator

Agenda kedua ialah mengenal pasti mekanisme psikologi dan faktor kontekstual lain yang berpotensi mempengaruhi hubungan antara kepimpinan dan kompetensi keusahawanan. Walaupun artikel ini mencadangkan motivasi, penglibatan pembelajaran dan ketahanan diri sebagai mekanisme utama, literatur semasa menunjukkan bahawa konstruk seperti efikasi sendiri keusahawanan, modal psikologi, minda pertumbuhan, minat keusahawanan, keupayaan belajar dan pemerksaan psikologi turut memainkan peranan

penting dalam pembentukan tingkah laku keusahawanan. Selain itu, faktor moderator seperti jantina, bidang pengajian, pengalaman keusahawanan, sokongan keluarga, budaya organisasi universiti dan ekosistem keusahawanan dijangka mempengaruhi kekuatan hubungan antara kepimpinan dan kompetensi. Penerokaan pemboleh ubah ini akan menghasilkan model yang lebih komprehensif serta meningkatkan kuasa penjelasan teori.

17.3. Kajian Longitudinal Mengenai Pembangunan Kompetensi

Sebahagian besar penyelidikan dalam pendidikan keusahawanan menggunakan reka bentuk keratan rentas (cross-sectional) sedangkan pembangunan kompetensi merupakan satu proses dinamik yang berlaku secara beransur-ansur. Oleh itu, kajian longitudinal amat diperlukan bagi meneliti bagaimana kompetensi keusahawanan berkembang sepanjang tempoh pengajian, bermula daripada kemasukan mahasiswa ke universiti sehingga tamat pengajian dan memasuki alam pekerjaan. Pendekatan ini membolehkan penyelidik mengenal pasti perubahan dalam kompetensi, efikasi sendiri dan tingkah laku keusahawanan serta menilai keberkesanan intervensi pendidikan dalam jangka panjang. Cadangan ini selaras dengan saranan Nabi et al. (2017) yang menegaskan bahawa impak sebenar pendidikan keusahawanan hanya dapat difahami melalui penilaian longitudinal yang mengesan perkembangan individu dari semasa ke semasa.

17.3. Penyelidikan Rentas Budaya dan Rentas Institusi

Kebanyakan kajian terdahulu dijalankan dalam konteks sesebuah negara atau institusi tertentu, menyebabkan generalisasi dapatan masih terhad. Oleh itu, kajian rentas budaya dan rentas institusi wajar dipergiatkan bagi menilai sama ada model konseptual yang dicadangkan mempunyai kesahan dalam konteks sosial, budaya dan ekonomi yang berbeza. Perbandingan antara universiti awam dan swasta, negara maju dan negara membangun atau antara bidang pengajian yang berbeza dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana faktor budaya, dasar pendidikan dan ekosistem keusahawanan mempengaruhi pembangunan kompetensi keusahawanan mahasiswa. Penyelidikan sedemikian juga berpotensi memperkukuhkan kesahan luaran model konseptual ini.

17.4. Pembangunan dan Pengesahan Instrumen Kompetensi Keusahawanan

Satu lagi agenda penting ialah pembangunan instrumen pengukuran yang lebih komprehensif bagi menilai kompetensi keusahawanan mahasiswa. Walaupun beberapa instrumen telah dibangunkan berasaskan kerangka *EntreComp*, masih terdapat keperluan untuk membangunkan instrumen yang mengintegrasikan dimensi kepimpinan, mekanisme psikologi dan kompetensi keusahawanan secara serentak. Instrumen yang dibangunkan perlu melalui proses pengesahan psikometrik yang menyeluruh, termasuk penilaian kesahan kandungan, kesahan konstruk, kebolehpercayaan dalaman serta kesahan rentas budaya. Kewujudan instrumen yang mantap akan memudahkan penyelidik menjalankan kajian empirikal serta membantu institusi pendidikan menilai keberkesanan program pembangunan keusahawanan secara lebih sistematik.

17.5. Integrasi Teknologi Digital dan Kecerdasan Buatan dalam Pendidikan Keusahawanan

Perkembangan pesat teknologi digital dan kecerdasan buatan (Artificial Intelligence, AI) turut membuka ruang penyelidikan baharu. Kajian masa hadapan perlu meneliti bagaimana penggunaan AI, analitik pembelajaran, platform digital, simulasi maya dan ekosistem pembelajaran pintar dapat menyokong pembangunan kepimpinan dan kompetensi keusahawanan mahasiswa. Kemunculan teknologi generatif seperti AI dijangka mengubah cara mahasiswa mengenal pasti peluang, membina model perniagaan, menghasilkan inovasi dan membuat keputusan. Oleh itu, penyelidikan berkaitan integrasi kepimpinan, AI dan kompetensi keusahawanan dijangka menjadi salah satu bidang yang semakin signifikan dalam dekad akan datang.

18. Rumusan Agenda Penyelidikan

Secara keseluruhannya, agenda penyelidikan yang dicadangkan menggambarkan bahawa pembangunan kompetensi keusahawanan merupakan satu proses multidimensi yang memerlukan pendekatan penyelidikan yang lebih pelbagai dari segi teori, metodologi dan konteks kajian. Pengujian empirikal model konseptual, penerokaan mekanisme psikologi baharu, penyelidikan longitudinal, kajian rentas budaya, penilaian intervensi serta pembangunan instrumen pengukuran dijangka dapat memperkukuhkan lagi literatur kepimpinan dan pendidikan keusahawanan. Pada masa yang sama, penerokaan teknologi digital dan kecerdasan buatan akan memastikan model yang dicadangkan kekal relevan dengan keperluan pendidikan tinggi dan dunia pekerjaan masa hadapan. Dengan demikian, artikel ini bukan sahaja menawarkan sintesis konseptual terhadap literatur sedia ada malah menyediakan hala tuju penyelidikan yang jelas untuk memperkayakan perkembangan ilmu dalam bidang kepimpinan dan kompetensi keusahawanan.

19. Kesimpulan

Perbincangan dalam artikel ini menegaskan bahawa kepimpinan merupakan pemacu strategik dalam pembangunan kompetensi keusahawanan mahasiswa melalui pembentukan motivasi, penglibatan pembelajaran, efikasi sendiri dan ketahanan diri. Berasaskan sintesis Teori Kepimpinan Transformasional, Kepimpinan Keusahawanan, Teori Kognitif Sosial dan Teori Tingkah laku Terancang, artikel ini memperkenalkan satu model konseptual yang menghubungkan kepimpinan dengan kompetensi keusahawanan secara lebih holistik. Model ini mengalihkan fokus daripada penekanan terhadap niat keusahawanan kepada pembentukan kompetensi sebenar yang diperlukan untuk mengenal pasti peluang, mencipta nilai dan bertindak dalam persekitaran yang dinamik. Dari sudut teori, artikel ini memperkayakan literatur melalui integrasi beberapa perspektif utama manakala dari sudut praktikal, ia menyediakan asas kepada pembangunan kurikulum, pedagogi dan program kepimpinan keusahawanan di institusi pengajian tinggi. Kajian empirikal masa hadapan disarankan bagi mengesahkan model konseptual yang dicadangkan.

Kelulusan Etika dan Persetujuan untuk Menyertai Kajian (*Ethics Approval and Consent to Participate*)

Tidak berkaitan.

Penghargaan (*Acknowledgement*)

Kajian ini telah mendapat sokongan dan pembiayaan daripada Pusat Kepimpinan Wanita Tun Fatimah Hashim (PKW), Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan (FSSK), UKM melalui Dana Endowmen Kepimpinan Wanita, kod penyelidikan EKW-2026-005. Ucapan penghargaan juga ditujukan kepada semua penyelidik yang terlibat dalam menjayakan penulisan dan kajian.

Konflik Kepentingan (*Conflict of Interest*)

Tiada sebarang konflik kepentingan berkenaan penyelidikan, pengarang atau penerbitan dalam penulisan kajian ini.

Rujukan

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Westview Press. <https://psycnet.apa.org/record/1996-98741-000>
- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., & Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: <https://doi.org/10.2791/593884>
- Bagheri, A., & Harrison, C. (2020). Entrepreneurial leadership measurement: A multi-dimensional construct. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(4), 659–679. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2019-0027>
- Bagheri, A., Newman, A., & Eva, N. (2022). Entrepreneurial leadership of CEOs and employees' innovative behavior in high-technology new ventures. *Journal of Small Business Management*, 60(4), 805–827. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1737094>
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W. H. Freeman. https://books.google.com/books?id=eJ-PN9g_o-EC
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates. DOI e-book: <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Carpenter, A., & Wilson, R. (2022). A systematic review looking at the effect of entrepreneurship education on higher education student. *The International Journal of Management Education*, 20(2), 100541. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100541>
- Chu, C.-C., Sun, B., Yang, H., Zheng, M., & Li, B. (2020). Emotional competence, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial intention: A study based on China college students' social entrepreneurship project. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 547627. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.547627>
- European Commission. (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: <https://doi.org/10.2791/593884>
- Gilson, L. L., & Goldberg, C. B. (2015). *Editors' Comment: So, What Is a Conceptual Paper?* *Group & Organization Management*, 40(2), 127–130. DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601115576425>

- Hair, Joseph F., Hult, G. Tomas M., Ringle, Christian M., & Sarstedt, Marko (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/a-primer-on-partial-least-squares-structural-equation-modeling-pls-sem/book270548>
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165–187. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00081-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00081-2)
- Iglesias-Sánchez, P. P., Jambrino-Maldonado, C., Velasco, A. P., & Kokash, H. (2019). Impact of entrepreneurship programmes on university students. *Education and Training*, 61(2), 209–228. <https://doi.org/10.1108/ET-01-2018-0026>
- Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review*, 10, 18–26. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0>
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall. <https://archive.org/details/experientiallear00kolb>
- Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 577–598. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00099.x>
- Lackéus, M. (2020). Comparing the impact of three different experiential approaches to entrepreneurship in education. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 937–971. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2018-0236>
- Leitch, C. M., & Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership: Insights and directions. *International Small Business Journal*, 35(2), 147–156. DOI: <https://doi.org/10.1177/0266242616681397>
- 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, 105–118. DOI: <https://doi.org/10.2147/PRBM.S236876>
- Nabi, G., Liñán, F., Fayolle, A., Krueger, N., & Walmsley, A. (2017). The impact of entrepreneurship education in higher education: A systematic review and research agenda. *Academy of Management Learning & Education*, 16(2), 277–299. DOI: <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1177716>
- Nabi, G., Walmsley, A., Liñán, F., Akhtar, I., & Neame, C. (2018). Does entrepreneurship education in the first year of higher education develop entrepreneurial intentions? The role of learning and inspiration. *Studies in Higher Education*, 43(3), 452–467. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1177716>
- Newman, A., Obschonka, M., Schwarz, S., Cohen, M., & Nielsen, I. (2019). Entrepreneurial self-efficacy: A systematic review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 403–419. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.012>
- Nowiński, W., Haddoud, M. Y., Lančarič, D., Egerová, D., & Czeglédi, C. (2019). *The impact of entrepreneurship education, entrepreneurial self-efficacy and gender on entrepreneurial intentions of university students in the Visegrad countries*. *Studies in Higher Education*, 44(2), 361–379. DOI: <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1365359>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *OECD learning compass 2030: A series of concept notes*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/education/2030-project/contact/OECD_Learning_Compass_2030_Concept_Note_Series.pdf

- 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. DOI: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12086>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>