

MODEL KAJIAN PRESTASI TADBIR URUS KOPERASI DI MALAYSIA

(A RESEARCH MODEL OF COOPERATIVE GOVERNANCE PERFORMANCE IN
MALAYSIA)

Shafawaty Mohamad Shabri
clarisha83@yahoo.com

Ram Al Jaffri Saad
ram@uum.edu.my

Azizi Abu Bakar
abazizi@uum.edu.my

Universiti Utara Malaysia

Abstrak

Prestasi koperasi yang baik khususnya dari segi tadbir urus adalah amat penting bagi menggalakkan orang awam untuk terlibat dalam sektor koperasi. Bagaimanapun, prestasi tadbir urus koperasi terutamanya di Malaysia masih pada tahap tidak memuaskan. Ini berikutan dengan fenomena salah laku, penyalahgunaan kuasa dan penyelewengan dalam kalangan pihak pengurusan dan anggota lembaga koperasi yang sering diperdebatkan oleh banyak pihak seperti masyarakat awam, ahli akademik dan agensi-agensi kerajaan. Walaupun pelbagai faktor yang mempengaruhi tadbir urus dicadangkan dalam literatur, namun, model kajian yang menumpukan kepada isu ini adalah sangat terhad. Justeru, kertas ini adalah bertujuan untuk mencadangkan model kajian bagi mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi di Malaysia. Kaedah sorotan literatur yang meluas telah dilakukan bagi mengenalpasti dan menganalisis literatur yang relevan dalam mencadangkan model kajian. Kertas ini mengenalpasti lima faktor daripada literatur dan satu faktor baru ditambah dengan justifikasi tertentu. Lima faktor tersebut adalah kepimpinan pengurusan, budaya organisasi, pengurusan sumber, fokus pekerja dan fokus pemegang kepentingan. Keberkesanan jawatankuasa audit dalaman adalah faktor baru yang ditambah dalam model kajian. Kajian secara empirikal akan dijalankan pada masa hadapan bagi menyediakan bukti dan mengesahkan model kajian yang dicadangkan. Implikasi teoritikal dan praktikal kertas ini serta cadangan kajian pada masa hadapan turut dibincangkan.

Kata Kunci: Faktor-faktor; prestasi tadbir urus; koperasi; Malaysia.

Abstract

Good cooperative performance, particularly in terms of governance is very important to encourage the public to engage in the cooperative sector. However, performance of cooperative governance especially in Malaysia is still at an unsatisfactory level. This was due to the phenomenon of misconduct, abuse of power and misappropriation among the management and cooperative's board of directors are often disputed by many parties such as civil society, academia and government agencies. Despite various factors that influence governance have been suggested in the literature, research model that address this issue is still limited. Thus, this paper aims to propose a research model for examining the influence factors on the performance of cooperative governance in Malaysia. An extensive literature review method was utilized to identify and analyze the relevant literatures in order to propose the model. This paper identified five factors from literature and a new factor added with certain justification. Five factors are management leadership, organizational culture, resource management, employee focus and stakeholder focus. Effectiveness of internal audit committee is new factor added to the research model. Future empirical studies will be conduct to provide evidence and validate proposed research model. Theoretical and practical implications of the paper as well as suggestions for future research were also discussed.

Keywords: Factors; cooperative governance; cooperative; Malaysia

2017 JHLCB

Pengenalan

Koperasi didefinisikan sebagai “sebuah persatuan manusia yang berautonomi, bergabung secara sukarela untuk memenuhi keperluan dan aspirasi bersama dalam bidang ekonomi, sosial dan budaya melalui pertubuhan yang dimiliki bersama dan dikawal secara demokratik” (International Cooperatives Alliance, 1995). Koperasi telah lama diakui sebagai sektor penting yang menyumbang kepada kestabilan ekonomi dan mewujudkan peluang pekerjaan. Kepentingan sektor koperasi kepada ekonomi sesebuah negara dapat dilihat dengan penubuhan koperasi di negara-negara membangun seperti di Asia, Afrika dan Amerika Selatan serta negara-negara perindustrian seperti di Eropah dan Amerika Utara (Azmah & Fatimah, 2008).

Bagi negara-negara membangun, sektor koperasi adalah antara penyumbang utama ekonomi dalam merealisasikan matlamat “Millennium Development Goals” (MDGs)ⁱ (Birchall, 2004). Di Malaysia, kerajaan telah menfokuskan dalam Rancangan Malaysia Kesembilan (RMKe-9) agar sektor koperasi dapat menjadi penyumbang ketiga terbesar kepada pembangunan ekonomi negara selepas sektor awam dan swasta (Idris, Devi, & Hasrin, 2010). Justeru, Dasar Koperasi Negara 2011-2020 telah dilancarkan pada 16 Julai 2010 bagi menyediakan platform kepada gerakan koperasi untuk membangunkan dan mengukuhkan peranan koperasi dalam konteks pembangunan ekonomi negara (KPDNKK & SKM, 2010).

Bagi mencapai matlamat yang disasarkan, setiap koperasi haruslah memastikan pengurusan dan pentadbirannya berada dalam keadaan yang baik. Ini kerana prestasi koperasi yang baik akan menggalakkan orang awam untuk terlibat dalam sektor koperasi. Penglibatan masyarakat awam dalam koperasi secara langsung akan meningkatkan jumlah pendapatan mereka dan merancakkan pertumbuhan ekonomi negara.

Namun, pada masa kini pencapaian prestasi koperasi masih kurang memberangsangkan. Walaupun sokongan besar diterima daripada pihak kerajaan dan agensi-agensi dibawahnya, tetapi koperasi masih berhadapan dengan pelbagai isu dan cabaran yang menjejaskan pembangunan, kestabilan dan pertumbuhannya (KPDNKK & SKM, 2010). Antara isu yang diberi perhatian oleh SKM terhadap koperasi ialah isu tadbir urus. Koperasi disaran untuk memastikan perlaksanaan tadbir urus yang baik yang merupakan faktor kritikal kepada kejayaan gerakan koperasi (SKM, 2012). Tadbir urus koperasi yang kurang berkesan perlu ditangani segera kerana gerakan koperasi di Malaysia masih dianggap kurang membangun jika dibandingkan dengan negara-negara lain (SKM, 2012).

Kegagalan tadbir urus koperasi akan menimbulkan beberapa masalah dan memberi kesan kepada prestasi mereka. Koperasi menghadapi masalah penyelewengan yang menjejaskan reputasi dan menyebabkan tiada kepercayaan orang awam terhadap pengurusan koperasi (Sacchetti & Tortia, 2012). Tambahan lagi, kajian-kajian lepas telah memperlihatkan masalah dalaman yang dihadapi oleh pengurusan koperasi seperti sikap tidak peduli anggota-anggota, kegagalan berdemokrasi, salah urus, kawalan pengurusan yang lemah, kurangnya kemahiran dan skandal kewangan (Lees & Volkers, 1996; Birchall, 2004; Cornforth, 2004; Hernandez, 2006; Maslinawati et al., 2013). Isu-isu ini telah menjadi virus kepada prestasi koperasi.

Walaupun kajian-kajian lalu telah menjelaskan masalah dalaman terutamanya dari segi tadbir urus yang dihadapi organisasi koperasi (Gorton & Schmid, 1999; Cornforth, 2004; Surroca, García-Cestona, & Santamaria, 2006; Pozzobon & Filho, 2007; Birchall, 2014), namun masih sukar ditemui kajian yang mengenalpasti faktor-faktor yang boleh menjelaskan tadbir urus koperasi. Kajian-kajian terdahulu mengenai isu ini banyak dikaji di negara-negara maju sedangkan amat terhad literatur di negara membangun seperti Malaysia. Justeru, tujuan kertas ini adalah bagi mencadangkan suatu model kajian bagi memahami faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi di Malaysia. Model kajian ini boleh digunakan bagi menjelaskan isu ini pada masa hadapan.

Sorotan Literatur Dan Pembangunan Hipotesis Prestasi Tadbir Urus Koperasi

Tadbir urus koperasi merujuk kepada hubungan antara tiga kumpulan pemegang taruh utama, iaitu pertama, anggota-anggota sebagai pemilik perniagaan; kedua, pihak pengurusan sebagai pengendali perniagaan dan ketiga, anggota lembaga koperasi sebagai pihak penasihat kepada pengurusan bagi pihak anggota-anggota agar matlamat penubuhan koperasi dapat dicapai (JPKM, 2007). Prestasi tadbir urus koperasi merupakan maklumat bukan kewangan koperasi yang menjadi satu daripada perkara yang dinilai bagi menentukan prestasi koperasi terbaik di Malaysia. Tadbir urus semasa koperasi sedang berhadapan dengan isu melibatkan kegagalan tadbir urus yang menyebabkan salah laku, penyalahgunaan kuasa dan penyelewengan dalam kalangan pihak pengurusan dan anggota lembaga koperasi (SKM, 2014) yang merupakan isu yang subjektif yang hanya boleh dinilai sebab dan akibatnya melalui petunjuk prestasi bukan kewangan (Kaplan & Norton, 1992).

Di Malaysia, tadbir urus koperasi adalah amat penting dalam menegakkan integriti organisasi dan pemeliharaan identiti koperasi (Intan Waheedah, Maslinawati, & Azizah, 2013). Walaupun begitu, isu-isu seperti kekurangan modal, kurangnya aktiviti konvensional, struktur yang lemah, ketiadaan tadbir urus korporat yang baik dan ketidakpatuhan kepada Akta Koperasi 1993 serta undang-undang berkaitan telah menghasilkan prestasi yang tidak memuaskan (Yeop Hussin, 2007). Isu-isu berkenaan tadbir urus koperasi timbul disebabkan beberapa kelemahan yang kritikal seperti sikap tidak peduli dan ketidakcekapan pengurusan oleh anggota-anggota koperasi (Azmah & Fatimah, 2008). Menurut Laporan Tahunan Koperasi SKM (2014b), masalah tadbir urus yang dialami adalah lebih kepada salah laku dalam kalangan pihak pengurusan dan anggota lembaga koperasi. Ini boleh dilihat melalui jumlah aduan yang diterima pihak SKM bagi setiap tahun. Sebagai contoh, bagi tahun 2013, sebanyak 407 aduan diterima berkaitan salah laku yang berlaku dalam koperasi (SKM, 2014).

Anggota lembaga koperasi merupakan pihak yang penting terlibat dalam tadbir urus koperasi yang mana apa-apa kelemahan anggota lembaga koperasi akan menjejaskan pentadbiran koperasi seterusnya memberi kesan kepada prestasi koperasi secara keseluruhannya. Maka, secara khususnya, kertas ini akan mengkaji prestasi bukan kewangan yang juga pembolehubah tidak bersandar kertas ini dengan memfokuskan kepada tadbir urus koperasi sebagaimana kriteria yang dinilai oleh pihak SKM bagi menentukan prestasi terbaik koperasi-koperasi di Malaysia.

Kerangka Teori Pembangunan Hipotesis

Hipotesis dalam kertas ini dibangun berdasarkan kepada teori berasaskan sumber (RBT) dan juga berdasarkan kepada dapatan kajian terdahulu. Teori berasaskan sumber (RBT) dikenali juga sebagai teori pandangan berasaskan sumber (RBV) merupakan teori yang memberikan penjelasan logik tentang hubungan sebab dan akibat antara sumber, keupayaan dan kelebihan daya saing (Penrose, 1959 dalam nukilan Kor & Mahoney, 2004). Penyelidik-penyelidik lepas menggunakan RBT untuk membuktikan secara empirikal bagaimana sumber-sumber firma dan keupayaan boleh mempengaruhi prestasi (Barney, 1996). Justeru, RBT diakui secara meluas sebagai salah satu teori yang paling terkenal dalam menjelaskan dan meramalkan perhubungan organisasi (Barney, Ketchen Jr, & Wright, 2011). Kertas ini mencadangkan faktor-faktor seperti kepimpinan pengurusan, budaya organisasi, pengurusan sumber, fokus pekerja, fokus pemegang kepentingan dan keberkesanan jawatankuasa audit dalaman yang diandaikan merupakan sumber-sumber yang mampu memberi kelebihan daya saing dan seterusnya memberi kesan kepada prestasi tadbir urus koperasi. Subseksyen berikutnya adalah pembangunan hipotesis kajian iaitu faktor-faktor yang dijangka mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi.

Faktor-Faktor Dan Tadbir Urus Koperasi

Bagi kertas ini, faktor-faktor yang dibincangkan mengambilkira beberapa nilai teras berdasarkan tiga jenis model iaitu model VBTPM yang diperkenalkan (Mokhtar, Nooreha, Nik Mustapha, & Mazilan (2003), Model Kecemerlangan Malaysia yang dicadangkan oleh Fazli, Mohd Ashari, Khairul, Mokhtar, & Nooreha (2004) dan model yang dibangun oleh Ernita (2012) yang mana ketiga-tiga model ini menggunakan teori RBT sebagai asas kajian. Faktor-faktor berkenaan telah diuji secara empirikal ataupun dibincangkan secara deskriptif oleh pengkaji terdahulu. Kertas ini juga merupakan satu usaha bagi mengaplikasikan teori

RBT bagi menjelaskan kesan faktor-faktor (sumber-sumber) yang dikaji terhadap prestasi koperasi di Malaysia.

Kepimpinan Pengurusan

Kepimpinan pengurusan dalam kertas ini merujuk kepada keupayaan pengurusan atasan koperasi iaitu anggota lembaga koperasi. Fazli, Mohd Ashari, Khairul, et al., (2004) menggariskan tiga konteks keupayaan anggota lembaga koperasi. Pertama, keupayaan dalam menyediakan hala tuju dan visi, mengiktiraf dan memupuk kebolehan individu. Kedua, keupayaan memaparkan karisma dengan melahirkan keyakinan dalam membuat keputusan, menggalakkan imaginasi dan kreatif menggunakan gerak hati. Akhir sekali ialah keupayaan menggunakan logik dan memberi inspirasi kepada pekerja bawahan supaya lebih komited bagi mencapai matlamat organisasi (Fazli, Mohd Ashari, Khairul, et al., 2004).

Kajian-kajian terdahulu menghasilkan keputusan yang pelbagai mengenai hubungan antara kepimpinan dan prestasi organisasi. Antara kajian yang menunjukkan hubungan yang signifikan adalah seperti kajian oleh Gil, Rico, Alcover, & Barrasa (2005), Obiwuru et al. (2011), Cavazotte et al. (2012) dan Braun et al. (2013). Walaupun begitu, terdapat juga kajian yang menunjukkan keputusan yang sebaliknya seperti kajian oleh McColl-Kennedy & Anderson (2002) dan McMurray, Islam, Sarros, & Pirola-Merlo (2012). McColl-Kennedy & Anderson (2002) mendedahkan bahawa kepimpinan transformasi boleh memberi pengaruh yang negatif ke atas prestasi pekerja jika terdapat emosi negatif seperti kecewa atau marah yakni memberi kesan kepada prestasi organisasi.

Bagi kertas ini, dijangkakan kepimpinan pengurusan mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan prestasi tadbir urus koperasi. Ini kerana kepimpinan pengurusan adalah dipandu oleh nilai-nilai teras seperti kebenaran, kebolehpercayaan, keikhlasan, hala tuju, komitmen dan kecekapan yang mana akan membantu organisasi mencapai kecemerlangan prestasi tadbir urus koperasi (Mokhtar et al., 2003; (Mokhtar, Suzilawati, & Mohd Rashid, 2012).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merujuk kepada amalan dalam menjalankan operasi pengendalian yang merujuk kepada nilai-nilai yang disarankan yang perlu difahami oleh organisasi (Schein, 2004). Menurut Matin, Jandaghi, Khanifar, & Heydari (2009), kebanyakan hasil kajian lepas menunjukkan bahawa faktor yang paling berkesan meningkatkan prestasi organisasi adalah budaya. Para penyelidik terdahulu seperti Lim (1995), Choudhry et al. (2007), Madu (2011), Zehir et al. (2011), Tidor et al. (2012), Shahzad et al. (2012) dan Gideon, Sonrandein, & Georgina (2013) juga berpendapat budaya merupakan salah satu faktor yang paling berpengaruh dalam organisasi.

Literatur lepas menunjukkan terdapatnya hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan prestasi kewangan seperti dalam kajian Zehir et al. (2011). Walaupun begitu, terdapat juga kajian empirikal oleh Lim (1995) menemui bahawa tidak ada hubungan antara kedua-dua pembolehubah. Di samping kajian yang mengkaji hubungan secara langsung antara budaya dan prestasi organisasi, terdapat juga kajian yang menjadikan budaya organisasi sebagai pembolehubah pengantara. Sebagai contoh, dapatan kajian Ogbonna &

Harris (2000) mendapati bahawa budaya organisasi merupakan perantara kepada hubungan antara kepimpinan dan prestasi organisasi.

Bagi kertas ini, dijangkakan terdapat hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi dan prestasi tadbir urus koperasi. Ini adalah kerana koperasi mempunyai nilai-nilai koperasi seperti yang telah dinyatakan dalam Akta Koperasi 1993 yang mana seharusnya menjadi budaya kepada anggota-anggota koperasi. Kertas ini juga menjangkakan budaya organisasi akan menjadi faktor pengantara antara hubungan kepimpinan pengurusan dan prestasi tadbir urus koperasi. Kepimpinan pengurusan yang berlandaskan nilai-nilai budaya koperasi dijangka akan mempengaruhi tadbir urusnya.

Pengurusan Sumber

Pengurusan sumber merujuk kepada kegiatan mengatur sumber sesebuah organisasi agar penggunaan sumber dapat dioptimumkan dan seterusnya mencapai prestasi yang lebih baik serta lebih kompetitif daripada pesaing (Mokhtar et al., 2003). Sumber-sumber boleh terdiri daripada sumber aset fizikal, manusia dan kewangan (Barney, 1991).

Literatur lepas melaporkan wujudnya hubungan signifikan antara pengurusan sumber manusia dengan prestasi organisasi (Delaney & Huselid, 1996; Ulrich, 1997; Chien, 2004; Chew & Sharma, 2005; Ordóñez DePablos & Lytras, 2008; Lo & Abang Azlan, 2009; Williams & Rosmah, 2010; Intan, Ho, & Galang, 2011; Mei, Khulida Kirana, et al., 2013). Namun terdapat juga kajian yang mendapati keputusan yang sebaliknya seperti kajian oleh Chan, Shaffer, & Snape (2004) dan Chang & Huang (2005). Berdasarkan literatur lepas juga, banyak kajian hanya menumpukan kepada prestasi kewangan bagi menguji perhubungannya dengan pengurusan sumber terutamanya pengurusan sumber manusia (Huselid, 1995; Ulrich, 1997; Chew & Sharma, 2005; Hyde, Stup, & Holden, 2008; Ngo, Lau, & Foley, 2008; Sheehan, 2013).

Oleh sebab itu, kertas ini akan menumpukan kepada prestasi bukan kewangan koperasi iaitu tadbir urus koperasi yang mana nilai-nilai teras yang dikehendaki dalam pengurusan sumber iaitu keberkesanan, kesesuaian, pengoptimuman, kecekapan, berhemah dan synergism digunakan sebagai item-item yang membentuk faktor pengurusan sumber (Mokhtar et al., 2012). Kertas ini menjangkakan terdapatnya hubungan positif yang signifikan antara pengurusan sumber dan prestasi tadbir urus koperasi.

Fokus Pekerja

Pekerja merupakan aset paling berharga bagi sesebuah organisasi berbanding modal atau peralatan (Khan, Farooq, & Hussain, 2010) yang boleh membentuk reputasi dan memberikan keuntungan kepada organisasi atau sebaliknya (Elnaga & Imran, 2013). Fokus pekerja merujuk kepada sejauh mana pihak pengurusan memberi tumpuan kepada kebajikan pekerja dan kesejahteraan mereka yang mana secara tidak langsung memberi motivasi bagi mereka untuk komited kepada tugas-tugas dan tanggungjawab mereka (Mokhtar et al., 2012).

Banyak kajian yang memfokuskan kepada pembangunan pekerja yang menguji sama ada akan memberi kesan kepada prestasi sesebuah organisasi atau tidak. Antara kajian yang mendapati pembangunan pekerja boleh meningkatkan prestasi pekerja yakni kepuasan

pekerja seterusnya memberi kesan kepada prestasi organisasi seperti kajian oleh Antonacopoulou (2000), Lee & Bruvold (2003), Hameed & Waheed (2011) dan Elnaga & Imran (2013). Selain itu, terdapat juga kajian yang mengkaji hubungan antara penglibatan pekerja dalam aktiviti organisasi terhadap prestasi individu dan organisasi (Truss, Shantz, Soane, Alfes, & Delbridge, 2013).

Dalam kertas ini, penyelidik memfokuskan kepada nilai-nilai teras yang perlu ada dalam diri pekerja bagi meningkatkan prestasi tadbir urus koperasi. Menurut Mokhtar et al. (2012), nilai-nilai teras yang perlu ada kepada seseorang pekerja yang boleh mempengaruhi prestasi organisasi adalah keadilan, perundingan (syura), saling mempercayai, kesetiaan, altruisme dan pemeraksanaan. Nilai-nilai ini akan digunakan sebagai item yang membentuk fokus pekerja bagi menentukan prestasi tadbir urus koperasi. Organisasi yang cemerlang dalam semua item dianggap mempunyai fokus pekerja yang tinggi. Maka, kertas ini menjangkakan fokus pekerja mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan prestasi tadbir urus koperasi.

Fokus Pemegang Kepentingan

Dalam kertas ini, fokus pemegang kepentingan merujuk kepada usaha dan inisiatif koperasi dalam memenuhi keperluan dan jangkaan pemegang kepentingan serta masyarakat secara keseluruhannya. Koperasi haruslah menjalankan tanggungjawab sosial seperti memberi sumbangan pendidikan, perubatan, rekreasi dan alam sekitar bagi memenuhi keperluan pemegang kepentingan (Mokhtar et al., 2003). Pemegang kepentingan merupakan pihak yang penting dalam organisasi dalam membuat sebarang keputusan strategik (Orlitzky, Siegel, & Waldman, 2011).

Berdasarkan literatur lepas, pemegang kepentingan mempunyai hubungan yang jelas dengan tadbir urus seperti dinyatakan dalam kajian Hill & Jones (1992) dengan mencadangkan teori pemegang kepentingan-agensi (*stakeholder-agency theory*). Kepentingan pemegang kepentingan kepada akauntabiliti dan tadbir urus organisasi dinyatakan juga dalam kajian Gray, Dey, Owen, Evans, & Zadek (1997) yang menyatakan beberapa model dibangunkan untuk membina teori yang menunjukkan akauntabiliti dan peranan pemegang kepentingan kepada tadbir urus. Walaupun begitu, kajian Turnbull (1997) ke atas tadbir urus koperasi menyatakan bahawa penyertaan pemegang kepentingan dalam tadbir urus seolah-olah diabaikan disebabkan masalah seperti wujudnya nilai-nilai kompetitif lebih daripada nilai-nilai kerjasama yang menghalang penyertaan luar, dan kurangnya pengalaman dan pengetahuan tentang bagaimana struktur menambah nilai hubungan dengan pemegang kepentingan luar.

Namun, bagi kertas ini nilai-nilai teras yang dicadangkan oleh Mokhtar et al. (2012) dalam mengukur fokus pemegang kepentingan ialah penghormatan, tidak diskriminasi, manfaat bersama, kersponsifan, tanggungjawab sosial dan kesalinggantungan yang dapat mempengaruhi prestasi koperasi secara keseluruhannya. Justeru, kertas ini menjangkakan terdapat hubungan positif yang signifikan antara fokus pemegang kepentingan dan prestasi tadbir urus koperasi.

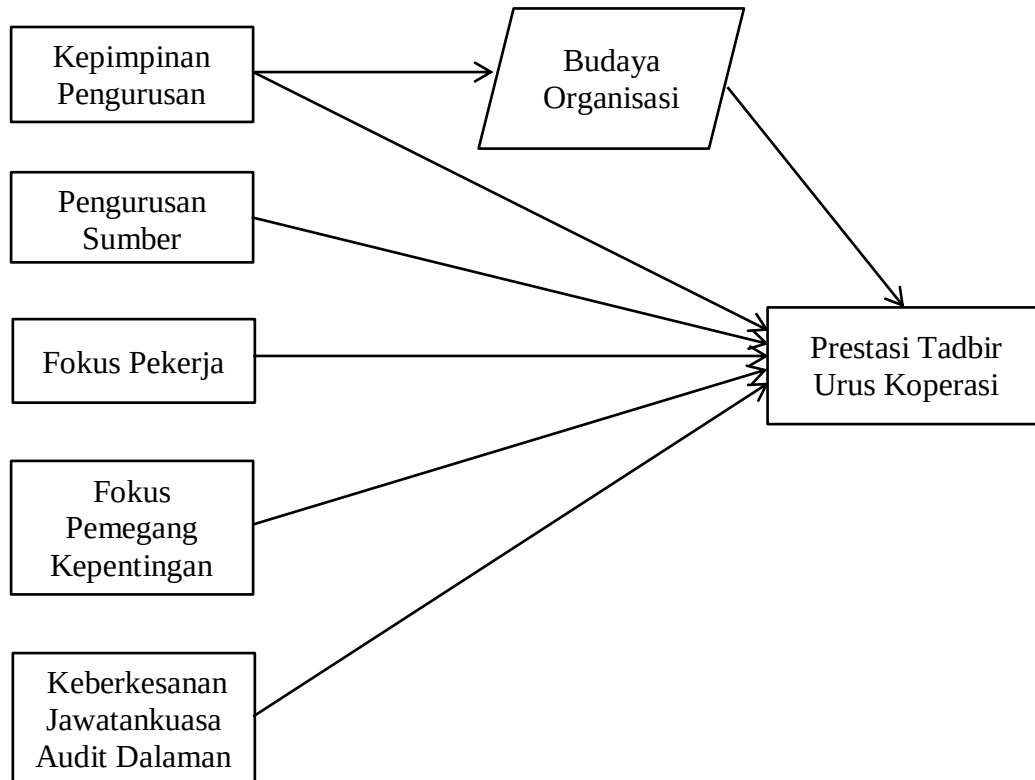
Keberkesanan Jawatankuasa Audit Dalam

Jawatankuasa audit dalaman memainkan peranan yang penting dalam meningkatkan amalan tadbir urus korporat yang baik (Marn & Romuald, 2012). Kejayaan jawatankuasa audit dalam memenuhi tanggungjawab pengawasan mereka bergantung kepada hubungan kerja mereka dengan pihak lain yang terlibat dalam tadbir urus korporat iaitu lembaga pengarah, pengurusan, juruaudit luar, juruaudit dalaman, peguam, penasihat profesional, pengawal selia dan badan-badan penetapan standard (Rezaee, Olibe, & Minmier, 2003). Antara kajian yang menunjukkan wujudnya hubungan antara jawatankuasa audit dalaman dengan tadbir urus organisasi adalah kajian oleh J. Cohen et al. (2002), Zulkarnain et al. (2009) dan Salameh et al. (2011). Namun, terdapat juga kajian yang menunjukkan keputusan yang sebaliknya iaitu kajian oleh Goodwin-Stewart & Kent (2006) dan Azham et al. (2007).

Biarpun kajian terdahulu menghasilkan keputusan yang pelbagai dan tidak konsisten mengenai hubungan antara keberkesanan jawatankuasa audit dalaman dan prestasi organisasi, kertas ini menjangkakan terdapat hubungan positif yang signifikan diantara keberkesanan jawatankuasa audit dalaman dan prestasi tadbir urus koperasi. Keberkesanan jawatankuasa audit dalaman ditambah sebagai faktor baru dalam model kajian disebabkan jawatankuasa audit dalaman berperanan dalam sistem tadbir urus koperasi meliputi sistem kawalan dalaman dan pengurusan risiko (SKM, 2009). Item-item nilai teras bagi keberkesanan jawatankuasa audit dalaman yang digunakan bagi menguji hubungan antara kedua-dua pembolehubah adalah sama seperti nilai-nilai teras bagi faktor kepimpinan pengurusan koperasi disebabkan kedua-dua pihak ini merupakan pihak yang sama penting dalam tadbir urus koperasi.

Model Kajian

Berdasarkan kepada pembangunan hipotesis dalam subseksyen di atas, model kajian dapat dijelaskan melalui Rajah i. Model menunjukkan bahawa prestasi tadbir urus koperasi dijangka dipengaruhi oleh pembolehubah kepimpinan pengurusan, budaya organisasi, pengurusan sumber, fokus pekerja, fokus pemegang kepentingan dan keberkesanan jawatankuasa audit dalaman. Selain itu, pembolehubah budaya organisasi juga berperanan sebagai pembolehubah pengantara (*mediating variable*) antara pembolehubah kepimpinan pengurusan dan prestasi tadbir urus koperasi selain daripada mempunyai hubungan secara langsung dengan prestasi tersebut.



Rajah i : Model Kajian Prestasi Tadbir Urus Koperasi

Kesimpulan, Implikasi Dan Kajian Masa Depan

Kertas ini mencadangkan model kajian berkaitan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi di Malaysia dengan mengadaptasi model yang telah diuji secara empirikal oleh Mokhtar et al. (2003), Fazli, Mohd Ashari, Khairul, et al. (2004) dan Ernita (2012). Model-model kajian tersebut telah diubahsuai dan disesuaikan dengan sampel kajian ini iaitu organisasi koperasi di Malaysia. Model ini juga dicadangkan dengan menggunakan teori RBT sebagai asas kajian. Hasil penelitian literatur menunjukkan bahawa faktor kepimpinan pengurusan, budaya organisasi, pengurusan sumber, fokus pekerja, fokus pemegang kepentingan dan keberkesanan jawatankuasa audit dalaman dijangka mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi.

Kertas ini mempunyai beberapa implikasi dari segi teori dan praktikal. Dari segi teoritikal, model kajian yang dicadangkan dapat mengembangkan ilmu tentang faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi-koperasi di Malaysia yang mungkin berbeza dengan sektor awam dan swasta terutamanya dari segi pihak yang terlibat mengurus dan mentadbir organisasi koperasi.

Dari segi praktis pula, pemahaman kepada faktor-faktor yang terlibat dapat dijadikan panduan dan penanda aras kepada pihak berkepentingan seperti anggota lembaga koperasi dan kakitangan yang terlibat dalam pengurusan koperasi-koperasi di Malaysia. Hasil kertas

ini dapat dijadikan input tentang prestasi koperasi dan perbincangan langkah-langkah dan strategi-strategi yang boleh diambil oleh pihak pengurusan koperasi bagi mengatasi isu dan masalah dalaman yang dihadapi. Kertas ini adalah berbentuk konseptual, maka, tiada bukti empirikal disediakan. Walaupun begitu, kajian secara empirikal akan dijalankan pada masa hadapan bagi menyediakan bukti dan mengesahkan model kajian yang dicadangkan.

RUJUKAN

- Antonacopoulou, E. P. (2000). Employee Development Through Self-Development in Three Retail Banks. *Personnel Review*, 29(4), 491–508.
<http://doi.org/10.1108/00483480010296294>
- Azham, M. A., Gloeck, J. D., Azharudin, A., Aidi, A., & Mohd Hadafi, S. (2007). Internal Audit in The State and Local Governments of Malaysia. *Southern African Journal of Accountability and Auditing Research*, 7, 25–57.
<http://doi.org/10.1504/IJAF.2010.032088>
- Azmah, O., & Fatimah, K. (2008). Enhancing Co-operative Movement To Achieve Malaysia's Development Goals. In *ICA Research Conference: The Role of Co-operatives in Sustaining Development and Fostering Social Responsibility* (pp. 1–39). Riva del Garda, Trento, Italy.
- Barney, J. B. (1996). The Resource-Based Theory of The Firm. *Organization Science*, 7(5), 469. <http://doi.org/10.1287/orsc.7.5.469>
- Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315.
<http://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Birchall, J. (2014). *The Governance of Large Co-operative Businesses: A Research Study For Co-operatives UK*.
- Birchall, J. (2004). *Cooperatives and The Millennium Development Goals*. Geneva, International Labour Organization.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational Leadership, Job Satisfaction and Team Performance: A Multilevel Mediation Model of Trust. *The Leadership Quarterly*, 24, 270–283. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of Leader Intelligence, Personality and Emotional Intelligence on Transformational Leadership and Managerial Performance. *The Leadership Quarterly*, 23, 443–455.
<http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.003>
- Chan, L. L. M., Shaffer, M. A., & Snape, E. (2004). In Search of Sustained Competitive Advantage: The Impact of Organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17–35. <http://doi.org/10.1080/0958519032000157320>
- Chang, W.-J. A., & Huang, T. C. (2005). Relationship Between Strategic Human Resource Management and Firm Performance: A Contingency Perspective. *International Journal of Manpower*, 26(5), 434–449. <http://doi.org/10.1108/01437720510615125>
- Chew, I. K. H., & Sharma, B. (2005). The Effects of Culture and HRM Practices on Firm Performance. *International Journal of Manpower*, 26(6), 560–581.
<http://doi.org/10.1108/01437720510625467>
- Chien, M.-H. (2004). A Study to Improve Organizational Performance: A View from SHRM. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 4, 289–291. Retrieved from

- <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12439975&site=ehost-live>
- Choudhry, R. M., Fang, D., & Mohamed, S. (2007). The Nature of Safety Culture: A Survey of the State-of-the-Art. *Safety Science*, 45, 993–1012.
<http://doi.org/10.1016/j.ssci.2006.09.003>
- Cohen, J., Krishnamoorthy, G., & Wright, A. M. (2002). Corporate Governance and the Audit Process. *Contemporary Accounting Research*, 19(4), 573–594.
<http://doi.org/10.1506/983M-EPXG-4Y0R-J9YK>
- Cornforth, C. (2004). The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 11–32. Retrieved from c.j.cornforth@open.ac.uk
- Ernita. (2012). *Faktor Yang Mempengaruhi Koperasi Menggunakan Konsep Balance Scorecard Dengan Penyertaan Ahli Sebagai Moderator*. Universiti Utara Malaysia.
- Fazli, I., Mohd Ashari, I., Khairul, A. A., Mokhtar, A., & Nooreha. (2004). The Total Performance Excellence Model for Business Organizations in Malaysia. *Malaysian Management Review*, 39(2), 1–10.
- Gideon A, E., Sonrandein, K. E., & Georgina.I., E. (2013). Implications of Organisational Culture on Performance of Business Organisations. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 11(1), 11–18. Retrieved from www.iosrjournals.org
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C. M., & Barrasa, A. (2005). Change-Oriented Leadership, Satisfaction and Performance in Work Groups: Effects of Team Climate and Group Potency. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 312–328.
<http://doi.org/10.1108/02656710210415703>
- Goodwin-Stewart, J., & Kent, P. (2006). The Use of Internal Audit by Australian Companies. *Managerial Auditing Journal*, 21(1), 81–101.
<http://doi.org/10.1108/02686900610634775>
- Gorton, G., & Schmid, F. (1999). Corporate Governance, Ownership Dispersion and Efficiency: Empirical Evidence from Austrian Cooperative Banking. *Journal of Corporate Finance*, 5(2), 119–140. [http://doi.org/10.1016/S0929-1199\(98\)00019-4](http://doi.org/10.1016/S0929-1199(98)00019-4)
- Gray, R., Dey, C., Owen, D., Evans, R., & Zadek, S. (1997). Struggling with the Praxis of Social Accounting: Stakeholders, Accountability, Audits and Procedures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 10(3), 325–364.
<http://doi.org/10.1108/09513579710178106>
- Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee Development and Its Affect on Employee Performance a Conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Sciences*, 2(13), 224–229. Retrieved from www.ijbssnet.com
- Hernandez, S. (2006). Striving for Control: Democracy and Oligarchy at a Mexican Cooperative. *Economic and Industrial Democracy*, 27(1), 105–135.
<http://doi.org/10.1177/0143831X06060593>
- Hill, C. W. L., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder - Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131–154. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x>
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–872. <http://doi.org/10.2307/256741>
- Hyde, J., Stup, R., & Holden, L. (2008). The Effect of Human Resource Management Practices on Farm Profitability: An Initial Assessment. *Economic Bulletin*, 17(12), 1–10. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url>
- ICA. (1995). International Cooperative Information Center: Statement on the Co-operative Identity. Retrieved November 27, 2014, from <http://www.uwcc.wisc.edu/icic/issues/prin/21-cent/identity.html>

- Intan Waheedah, O., Maslinawati, M., & Azizah, A. (2013). Cooperative Movements in Malaysia: The Issue of Governance. *International Journal of Social, Management, Economics and Business Engineering*, 7(6), 660–664. Retrieved from <http://www.waset.org/publications/8324>
- Intan, O., Ho, T. C. F., & Galang, M. C. (2011). The Relationship between Human Resource Practices and Firm Performance: An Empirical Assessment of Firms in Malaysia. *Business Strategy Series*, 12(1), 41–48. <http://doi.org/10.1108/17515631111100412>
- JPKM. (2007). *Panduan Tadbir Urus Koperasi*. Jabatan Pembangunan Koperasi Malaysia.
- Khan, B., Farooq, A., & Hussain, Z. (2010). Human Resource Management: An Islamic Perspective. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 17–34. <http://doi.org/10.1108/17574321011037558>
- Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2004). Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-Based View of Strategic Management. *Journal of Management Studies*, 41(1), 183–191.
- Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating Value for Employees: Investment in Employee Development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981–1000. <http://doi.org/10.1080/0958519032000106173>
- Lees, M., & Volkers, R. (1996). General Trends, Findings and Recommendations. *Review of International Co-Operation*, 89(4), 37–49. Retrieved from <http://www.uwcc.wisc.edu/icic/orgs/ica/pubs/review/ICA>
- Lim, B. (1995). Examining the Organizational Culture and Organizational Performance Link. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(5), 16–21. <http://doi.org/10.1108/01437739510088491>
- Lo, M.-C., & Abang Azlan, M. (2009). The Relationship between Human Resource Management and Firm Performance in Malaysia. *International of Journal of Economics and Finance*, 1(1), 103–109. Retrieved from www.ccsenet.org/journal.html
- Madu, B. C. (2011). Organization Culture as Driver of Competitive Advantage. *Journal of Academic and Business Ethics*, 5(1), 1–9.
- Mahazril, A. Y., Hafizah, H. A. K., & Zuraini, Y. (2012). Factors Affecting Cooperatives' Performance in Relation to Strategic Planning and Members' Participation. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 65, 100–105. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.098>
- Maslinawati, M., Intan Waheedah, O., & Arun, M. (2013). Accountability Issues and Challenges: The Scenario for Malaysian Cooperative Movement. *International Journal of Social, Management, Economics and Business Engineering*, 7(6), 664–669. Retrieved from <http://www.waset.org/publications/1437>
- Matin, H. Z., Jandaghi, G., Khanifar, H., & Heydari, F. (2009). Designing a Competent Organizational Culture Model for Customer Oriented Companies. *African Journal of Business Management*, 3(7), 281–293. Retrieved from <http://www.academicjournals.org/AJBM>
- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 545–559.
- McMurray, A. J., Islam, M., Sarros, J. C., & Pirola-Merlo, A. (2012). *The Impact of Leadership on Workgroup Climate and Performance in a Non-Profit Organization*. *Leadership & Organization Development Journal* (Vol. 33). <http://doi.org/10.1108/01437731211253000>
- Mei, T. S., Khulida Kirana, Y., & Teong, L. K. (2013). Hubungan antara Pengurusan Sumber Manusia dengan Prestasi Organisasi: Kajian Empirikal terhadap Organisasi Pembuatan di Malaysia. *Jurnal Pengurusan*, 38, 111–117.

- Mokhtar, A., Nooreha, H., Nik Mustapha, N. H., & Mazilan, M. (2003). *Value-Based Total Performance Excellence Model: Baseline Assessment Criteria Guidelines for Organizations*. Kuala Lumpur: Institute of Islamic Understanding Malaysia.
- Mokhtar, A., Suzilawati, K., & Mohd Rashid, A. H. (2012). Values-Based Business Excellence Model: A New Perspective For Organisations. In *Global Conference On Operations and Supply Chain Management (GCOM 2012) Proceeding* (pp. 213–225).
- Ngo, H.-Y., Lau, C.-M., & Foley, S. (2008). Strategic Human Resource Management, Firm Performance and Employee Relations Climate in China. *Human Resource Management*, 47(1), 73–90. <http://doi.org/10.1002/hrm>
- Obiwuru, T. C., Okwu, A. T., Akpa, V. O., & Nwankwere, I. a. (2011). Effects of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos States, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7), 100–111.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766–788.
- Ordonez DePablos, P., & Lytras, M. D. (2008). Competencies and Human Resource Management: Implications for Organizational Competitive Advantage. *Journal of Knowledge Management*, 12(6), 48–55. <http://doi.org/10.1108/13673270810913612>
- Orlitzky, M., Siegel, D. S., & Waldman, D. A. (2011). Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability. *Business & Society*, 50(1), 6–27. <http://doi.org/10.1177/0007650310394323>
- Pozzobon, D. M., & Filho, C. A. P. (2007). Cooperative Governance and Ethical Behavior: The Case of COTREL. In *VI International PENSA Conference "Sustainable Agri-Food and Bioenergy Chains/Networks Economics and Management"* (pp. 1–15). <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Rezaee, Z., Olibe, K. O., & Minmier, G. (2003). Improving Corporate Governance: The Role of Audit Committee Disclosures. *Managerial Auditing Journal*, 18(6/7), 530–537. <http://doi.org/10.1108/02686900310482669>
- Sacchetti, S., & Tortia, E. (2012). *The Internal and External Governance of Cooperatives: Effective Membership and Consistency of Values*. Cooperative Education Trust Scotland (CETS) Workshop on "Democratic Enterprise." New Lanark.
- Salameh, R., Al-Weshah, G., Al-Nsour, M., & Al-Hiyari, A. (2011). Alternative Internal Audit Structures and Perceived Effectiveness of Internal Audit in Fraud Prevention: Evidence from Jordanian Banking Industry. *Canadian Social Science*, 7(3), 40–50. <http://doi.org/10.3968/j.css.1923669720110703.007>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (Third Edit). San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 975–985. Retrieved from ijcrb.webs.com
- Sheehan, M. (2013). Human Resource Management and Performance: Evidence from Small and Medium-Sized Firms. *International Small Business Journal*, 0(0), 1–26. <http://doi.org/10.1177/0266242612465454>
- SKM. (2014). *Laporan Tahunan SKM 2013*.
- SKM. (2012). *Laporan Tahunan SKM 2011*.
- SKM. (2009). *GP4: Garis Panduan Pelantikan dan Fungsi Jawatankuasa Audit Dalaman*.
- Surroca, J., Garcia-Cestona, M. A., & Santamaria, L. (2006). Corporate Governance and the Mondragon Cooperatives. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 4(2), 99–112. <http://doi.org/10.2753/JMR1536-5433040202>

- Tidor, A., Gelmereanu, C., Baru, P., & Morar, L. (2012). Diagnosing Organizational Culture for SME Performance. *Procedia Economics and Finance*, 3, 710–715.
[http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00218-3](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00218-3)
- Truss, K., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee Engagement, Organisational Performance and Individual Well-Being: Exploring the Evidence, Developing the Theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657–2669. <http://doi.org/10.1080/09585192.2011.552282>
- Turnbull, S. (1997). Stakeholder Co-Operation. *Journal of Co-Operative Studies*, 88(3).
<http://doi.org/10.2139/ssrn.26238>
- Ulrich, D. (1997). Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results. *Human Resource Management*, 36(3), 303–320.
- Williams, J. G., & Rosmah, M. (2010). A Comparative Study of the Effects of “Best Practice” HRM on Worker Outcomes in Malaysia and England Local Government. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(5), 653–675.
<http://doi.org/10.1080/09585191003658821>
- Yeop Hussin, B. (2007). Positioning Knowledge Management as Key Success Factor in the Growth of Cooperatives in Malaysia. *Asian Academy of Management Journal*, 12(1), 69–82.
- Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S., & Müceldili, B. (2011). The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: Multi-National Companies in Istanbul. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1460–1474.
<http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.032>
- Zulkarnain, M. S., Shamsheer, M. R., & Yusuf, K. (2009). Audit Committee and Auditor Independence: The Bankers’ Perception. *International Journal of Economics and Management*, 3(2), 317–331. Retrieved from
<http://econ.upm.edu.my/ijem/vol3no2/bab07.pdf>

ⁱ “Millennium Development Goals” (MDGs) adalah lapan matlamat yang dipersetujui 192 buah negara ahli Pertubuhan Bangsa Bersatu (PBB) untuk dicapai menjelang tahun 2015. Lapan matlamat MDGs ialah membasmi kemiskinan tegar dan kebuluran, mencapai pendidikan asas sejagat, meningkatkan persamaan jantina dan memberikan kuasa kepada wanita, mengurangkan kematian kanak-kanak, memerangi HIV/AIDS, malaria dan penyakit lain, memastikan kemapanan alam sekitar dan membangunkan kesepakatan global bagi pembangunan.