

Journal of Nusantara Studies 2018, Vol 3(2) 134-146
 Universiti Sultan Zainal Abidin
 ISSN 0127-9386 (Online)
<http://dx.doi.org/10.24200/jonus.vol3iss2pp134-146>



**Journal of Nusantara
 Studies (JONUS)**

KECEKAPAN PENGURUSAN KOPERASI DI MALAYSIA

[THE EFFICIENCY OF CO-OPERATIVE MANAGEMENT IN MALAYSIA]

Nurdina Abd Rahman & *Zamzuri Zakaria

Fakulti Pengajian Islam, Universiti Kebangsaan Malaysia,
 43600 Bandar Baru Bangi, Selangor, Malaysia.

*Corresponding author: zamz@ukm.edu.my

Received: 16 January 2018, Accepted: 28 November 2018

ABSTRAK

Koperasi memberi manfaat kepada anggotanya melalui dividen, rebat atau potongan langganan dan saham bonus. Hasil ini hanya boleh ditingkatkan jika koperasi dapat diurus dengan cekap dan berkesan. Kajian berkaitan kecekapan banyak dilakukan di negara-negara maju dan sebilangan kecil sahaja di negara membangun seperti Malaysia. Objektif kajian ini ialah menyoroti kajian lepas berkaitan kecekapan pengurusan koperasi di Malaysia. Analisis literatur dibuat untuk meneliti kaedah penilaian kecekapan pengurusan dalam koperasi. Dapatan tinjauan menunjukkan kajian terhadap koperasi banyak tertumpu kepada prestasi koperasi. Adapun penilaian dan usaha meningkatkan kecekapan pengurusan koperasi sebahagian besar dilakukan oleh Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) dan beberapa pengkaji bertaraf akademik tertinggi. Penilaian kecekapan pengurusan dilakukan adalah berdasarkan beberapa aspek seperti kewangan(ekonomi), sosial dan sosio ekonomi. Sebagai sebuah organisasi perniagaan swasta, kecekapan pengurusan koperasi juga boleh dinilai berdasarkan aspek kewangan dan aspek bukan kewangan seperti nilai sosial, fungsi pengurusan dan hubungan antara anggota koperasi. Oleh itu, kajian ini menyimpulkan bahawa aspek nilai sosial dan ekonomi perlu diberi perhatian supaya penilaian yang dilakukan terhadap koperasi akan lebih menyeluruh.

Kata Kunci: Kecekapan pengurusan, koperasi, model kecekapan, pengurusan organisasi, sosio-ekonomi.

ABSTRACT

The cooperative benefits its members through dividends, rebates or subscriptions discount and bonus shares. These benefits can only be applied if the cooperative can be managed efficiently and effectively. Efficiency studies are mostly conducted in developed countries and only a few has been carried out in developing countries such as Malaysia. This paper reviews past studies on the efficiency of cooperative management in Malaysia. Literature analysis was carried out to assess the appraisal methods on the efficiency of cooperative management and similar business organizations. It is found that the studies on cooperatives mostly focus on the cooperative performance. These assessment and efforts to enhance the efficiency of cooperative management are largely done by the Malaysian Cooperative Commission

(SKM) and some of the academic researchers. The evaluation of the management efficiency is based on several aspects such as finance (economy), social and socio-economic. As a private business organization, cooperative management efficiency can also be estimated on the basis of financial and non-financial aspects such as social values, management functions and the relationships between cooperative members. This paper argues that social values and economic aspect need to be considered for a more comprehensive assessment of the cooperative.

Keywords: Management efficiency, co-operative, efficiency model, organization management, socio-economic.

Cite as: Abd Rahman, N. & Zakaria, Z. (2018). Kecekapan pengurusan koperasi di Malaysia [The efficiency of co-operative management in Malaysia]. *Journal of Nusantara Studies*, 3(2), 134-146. <http://dx.doi.org/10.24200/jonus.vol3iss2pp134-146>

1.0 PENGENALAN

Koperasi merupakan sebuah organisasi yang menitikberatkan keuntungan bersama di antara anggotanya. Berbeza dengan organisasi perniagaan yang lain yang lebih mengutamakan keuntungan individu. Walaupun koperasi merupakan sektor ketiga dalam perekonomian negara, namun peranannya tidak dapat dinafikan lagi sebagai faktor pengimbang terhadap dominasi dan peranan yang dimainkan oleh kedua-dua sektor iaitu swasta dan awam. Sektor ini dilihat sebagai sesuatu yang memberi manfaat kepada anggotanya melalui pemulangan semula keuntungan atau lebih daripada aktiviti perniagaan perniagaan koperasi seperti pemberian dividen, rebat atau potongan langganan dan saham bonus. Keberhasilan ini terhasil daripada kecekapan dan keberkesanan pengurusan koperasi tersebut.

Kecekapan pengurusan merupakan salah satu daripada ukuran prestasi sesebuah organisasi. Hal ini dapat menentukan tahap pengurusan koperasi dan memudahkan penambahbaikan dilakukan terhadap beberapa bahagian organisasi. Pengukuran kecekapan bukan sahaja dilakukan terhadap koperasi bahkan terhadap organisasi perniagaan yang lain dan institusi kewangan seperti bank dan perusahaan yang menjalankan pelaburan sebagai aktiviti utama. Kajian ini dilakukan untuk mengkaji kecekapan pengurusan koperasi di Malaysia melalui kajian-kajian lepas.

2.0 OBJEKTIF

Kajian ini akan menjelaskan kajian-kajian lepas tentang kecekapan pengurusan koperasi yang juga merupakan sebuah organisasi perniagaan swasta. Pengkaji akan mengenalpasti kaedah penilaian kecekapan pengurusan yang digunakan dalam kajian akademik dan organisasi tertentu. Kajian ini juga akan mengenalpasti kajian dan model yang boleh menjadi sandaran terhadap kajian kecekapan pengurusan koperasi.

3.0 KECEKAPAN PENGURUSAN KOPERASI

3.1 Latar Belakang Koperasi

Koperasi pertama di Malaysia ditubuhkan pada 1907 yang telah diperkenalkan dengan nama “syarikat kerjasama” untuk membantu para petani. Gerakan koperasi ini semakin berkembang pada dekad 1980-an, apabila Kementerian Pembangunan Negara dan Luar Bandar atau

KPNLB telah melancarkan “Era Baharu Koperasi”. Pelancaran ini adalah satu inisiatif sebagai galakan untuk menjadikan gerakan koperasi di Malaysia lebih progresif, dinamik dan maju (Idris & Safaai, 2012).

Sepanjang tempoh pembangunan koperasi dijalankan, Maktab Koperasi Malaysia (MKM) telah ditubuhkan sebagai pusat pendidikan dan latihan anggota dan pemimpin koperasi negara. Rentetan dari itu, Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) dan Angkatan Koperasi Kebangsaan Malaysia (ANGKASA) telah ditubuhkan. Pertubuhan ini dibangunkan secara berperingkat dan akhirnya dijadikan pertubuhan utama untuk gerakan koperasi di Malaysia. Sehingga hari ini, ia pertubuhan ini dijadikan tempat rujukan dan mendapat perhatian bagi segala perkara yang berkaitan koperasi di Malaysia.

Perkembangan gerakan koperasi di Malaysia bukan sahaja diusahakan oleh pihak kerajaan bahkan oleh pengkaji yang bertaraf akademik tertinggi di Malaysia. Kajian yang dilakukan terhadap koperasi di Malaysia memberi kelebihan kepada pihak pengurusan koperasi untuk meningkatkan kecekapan pengurusan dan prestasi koperasi masing-masing. Pengukuran kecekapan ini dapat menggalakkan pertumbuhan dan perkembangan yang sihat serta memperbaiki segala rancangan organisasi keseluruhan. Bahkan, pentadbiran segala bahagian dalam organisasi juga dapat dicepatkan (Wan Azmi, 1990; Mohamed Hisham, 2004). Oleh itu, kecekapan adalah penting dalam menentukan kesinambungan sesebuah organisasi.

Apabila sesebuah koperasi cekap dalam menguruskan organisasi, semua aktiviti akan menjadi lancar bahkan, pihak pengurusan mampu berdikari dalam menjalankan aktiviti. Jadi tidak hairanlah apabila koperasi mahupun organisasi awam atau swasta yang lain berlumba-lumba meningkatkan kecekapan pengurusan masing-masing. Walaupun koperasi mempunyai beberapa prinsip yang berbeza dengan organisasi lain, namun, struktur pengurusan organisasi adalah sama dan menjalankan aktiviti yang hampir serupa seperti perniagaan, kewangan, perkhidmatan dan sebagainya. Oleh itu, pengkaji terlebih dahulu akan membincangkan konsep kecekapan pengurusan organisasi secara umum. Kemudian, pengkaji menjelaskan kajian kecekapan pengurusan dalam koperasi dan organisasi yang seumpamanya. Kajian juga menjelaskan kaedah penilaian kecekapan pengurusan yang dijalankan terhadap koperasi dan organisasi yang seumpamanya.

3.2 Konsep Kecekapan Pengurusan

Kecekapan mempunyai pelbagai definisi dan tafsiran mengikut kesesuaian bidang kajian. Kajian ini mengkhususkan kecekapan kepada pengurusan dalam sesebuah organisasi. Kecekapan pengurusan ialah berkaitan peraturan yang digunakan dan aspek pengurusan yang baik. Peraturan yang menjadi sandaran bagi semua pertubuhan organisasi di Malaysia ialah undang-undang yang telah ditetapkan berdasarkan Perlembagaan Malaysia. Termasuk koperasi yang mempunyai beberapa lapisan undang-undang iaitu Akta koperasi 1993, Peraturan-Peraturan Koperasi 2010, Arahan, Garis Panduan, Pekeliling, Perintah dan Notis, Undang-undang Kecil Koperasi dan Aturan Aktiviti Koperasi (Idris & Safaai, 2012). Justeru, setiap organisasi perlu memastikan perjalanan pengurusan seiring dengan kepatuhan terhadap peraturan yang telah ditetapkan. Manakala pengurusan yang baik ialah memenuhi semua aspek dan fungsi pengurusan iaitu perancangan, pengorganisasian, perjawatan, kepimpinan dan kawalan.

Dalam usaha mewujudkan aspek pengurusan yang baik, beberapa pendekatan digunakan antaranya Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM). Pendekatan TQM mementingkan kualiti produk dan perkhidmatan supaya dapat memenuhi kehendak pelanggan atau pengguna. Hal ini menuntut kepada perubahan atau penambahbaikan yang berterusan pada semua pihak dan aspek pengurusan. Pendekatan ini akan berjaya dilaksanakan jika mempunyai tiga komponen iaitu tumpuan kepada pelanggan, peningkatan berterusan dan penglibatan menyeluruh ahli organisasi (Zafir & Fazilah, 2003; Pawlowski, Piatkowski, & Zebrowski, 2009). Di Malaysia, pendekatan ini diaplikasikan di beberapa buah syarikat antaranya SG Thomson Microelectric Sdn. Bhd. dan Sime Tyers International (M) Sdn. Bhd. Dua syarikat ini telah berjaya membuktikan TQM berkesan dalam meningkatkan prestasi syarikat.

Selain itu, kecekapan pengurusan juga merupakan ukuran kepada prestasi sesebuah organisasi. Hal ini disebabkan oleh istilah kecekapan dalam aspek organisasi dan pengurusan digunakan dengan makna yang sama sebagai keberkesanan atau prestasi (Pawloski et al., 2009). Adapun istilah kecekapan di dalam ekonomi mempunyai kaitan dengan kos dan penggunaan sumber. Kecekapan yang dibincangkan dengan menggunakan teori organisasi dan pengurusan adalah lebih rumit jika dibandingkan kecekapan ekonomi. Kecekapan pengurusan organisasi bukan sahaja melibatkan ekonomi bahkan seluruh perkara yang berkaitan organisasi tersebut sama ada organisasi perniagaan, perkhidmatan dan sebagainya. Kecekapan ekonomi adalah alat penting bagi pengukuran kecekapan pengurusan dan dilihat sebagai garis sempadan tertentu yang untuk mencapai hasil yang terbaik (Pawloski et al., 2009).

4.0 KAEDAH PENILAIAN KECEKAPAN PENGURUSAN KOPERASI

4.1 Koperasi di Malaysia

Di Malaysia terdapat satu badan atau pertubuhan yang akan memantau pengurusan dan pentadbiran semua koperasi iaitu Suruhajaya Koperasi Malaysia (SKM). SKM telah menjalankan beberapa kaedah penilaian terhadap koperasi untuk memastikan peningkatan dalam kecekapan pengurusan koperasi dari pelbagai aspek. Pertama, SKM telah menjadikan koperasi yang berjaya memperoleh pengiktirafan 5 bintang dalam Due Diligence Examination (DDE) atau Penilaian Usaha Wajar, boleh dijadikan model untuk aktiviti pelaburan dan kecekapan pengurusan (Suruhanjaya Koperasi Malaysia [SKM], 2011). Terdapat beberapa koperasi yang berjaya mendapat pengiktirafan tersebut antaranya Koperasi Peserta Felcra dan Koperasi Permodalan Felda Malaysia Berhad pada tahun 2011.

Pemeriksaan Usaha Wajar merupakan kawalan terhadap prestasi koperasi dari aspek kewangan dan pengurusan. Pemeriksaan ini di bawah bidang hasil kawal selia dan penunjuk strategik bagi pematuhan tadbir urus dan pengurusan kewangan. Koperasi yang terlibat dalam pemeriksaan ini ialah yang mewakili kluster besar dan berisiko besar. Walaupun penglibatan dalam pemeriksaan ini hanya tertumpu pada koperasi besar, ia tidak mengabaikan koperasi kecil dan sederhana. Pemeriksaan ini dilakukan pada setiap tahun dengan bilangan koperasi yang terlibat adalah kecil berbanding dengan bilangan koperasi di negara ini. Walaupun bagaimanapun, ianya bolehlah digunakan sebagai gambaran umum tentang prestasi pengurusan koperasi pada keseluruhannya (SKM, 2009).

Kedua, kecekapan pengurusan koperasi juga dinilai berdasarkan jumlah perolehan tahunan. Contohnya, pada tahun 2015 nisbah perolehan perbelanjaan gerakan koperasi adalah [3.05:1]. Apabila nisbah tersebut dibandingkan dengan nisbah perolehan pada tahun 2014 iaitu

[3.24:1], jumlahnya sedikit menurun. Walaubagaimanapun, kecekapan pengurusan koperasi masih berada pada tahap yang selamat dan stabil (SKM, 2015). Pencapaian ini menunjukkan keupayaan koperasi menghasilkan perolehan pada kuantiti dan kualiti yang tertinggi dan terbaik seterusnya menggambarkan sebuah organisasi yang cemerlang (Md. Zhahir, 2000).

Ketiga, SKM menggunakan Sistem Pengurusan Kualiti (ISO 9001) untuk memastikan peningkatan prestasi yang berterusan. Sistem ini menilai prestasi organisasi berdasarkan tanggungjawab pengurusan, pengurusan sumber dan penghasilan produk. Sehubungan dengan itu, SKM meletakkan misi utama yang perlu dicapai iaitu menghasilkan organisasi yang cemerlang. Hal ini telah dibuktikan apabila SKM berjaya memperoleh pengiktirafan pensijilan Sistem pengurusan Kualiti SKM versi ISO 9001:2008 dan berterusan mengekalkannya. Oleh yang demikian, beberapa perancangan disediakan oleh SKM untuk memastikan pencapaian ini berterusan. Pertama, SKM menyediakan panduan tadbir urus koperasi dari semasa ke semasa. Tadbir urus ini menetapkan prinsip-prinsip umum dan piawaian minimum serta keperluan tadbir urus bagi koperasi. Selain garis panduan, SKM juga menyetengahkan kod etika (SKM, 2011). Seiring dengan keperluan untuk memastikan pengurusan yang cekap, peraturan dan garis panduan yang disediakan ini secara tidak langsung memandu pengurusan koperasi mencapai matlamat organisasi. Kedua, SKM berusaha menyediakan perkhidmatan yang profesional, cekap dan berkualiti. Ketiga, melahirkan modal insan yang berbakat, terlatih dan inovatif. Keempat, membangunkan empat sistem iaitu sistem Pengurusan Akademi, Sistem pengurusan Perniagaan, Sistem Aplikasi Tribunal SKM dan Sistem Aplikasi Bantuan. Semua sistem ini membantu perekodan dan proses kerja yang diautomasikan (SKM, 2014).

Selain dari SKM yang memainkan peranan penting dalam pembangunan koperasi di Malaysia, terdapat juga kajian yang tertumpu pada kecekapan pengurusan koperasi. Pertama, kajian Anuar (2015) yang mengukur kecekapan ekonomi dan sosial bagi organisasi petani kawasan termasuk koperasi pertanian di Malaysia. Pengukuran yang dijalankan berdasarkan tiga dimensi iaitu ekonomi, sosial dan sosio-ekonomi. Tiga dimensi ini hanya diukur berdasarkan laporan kewangan. Model pengukuran kecekapan yang digunakan adalah Analisis Penyampulan Data (APD). Model APD memerlukan pemilihan pemboleh ubah bagi *input* dan *output* organisasi yang melibatkan aspek kewangan sahaja. Kedua, kajian Azmah, Norma, dan Fatimah (2014) menilai kecekapan dan produktiviti koperasi di Malaysia menggunakan model yang sama iaitu model ADP. Pengukuran dibuat berdasarkan aspek kewangan dan jumlah anggota. Kajian ini mendapati prestasi koperasi di Malaysia masih belum memuaskan.

Ketiga, kajian berkaitan prestasi koperasi seperti kajian Sushila, Nurizah, Mohd Shahron, Rafedah, dan Farahaini (2009) juga menjelaskan faktor yang mempengaruhi prestasi koperasi di Malaysia merangkumi dua aspek iaitu aspek kewangan dan bukan kewangan. Manakala kajian Hafizah, Mahazril Aini, dan Zuraini (2016) mendapati hubungan positif antara modal organisasi, modal pelanggan dan penglibatan anggota terhadap prestasi koperasi di Malaysia. Prestasi koperasi merupakan penunjuk aras bagi kecekapan pengurusan koperasi. Prestasi koperasi diukur berdasarkan pelbagai aspek dan sudut seperti perniagaan, pengurusan dan penglibatan anggota (Slamet, 2002) dan kewangan (Rasimah, Hassan, Nasibah, Norbiha, & Noraesyah, 2010; Yusnida, 2015).

4.2 Koperasi di Luar Negara

Kajian terhadap kecekapan pengurusan koperasi di luar negara sama ada untuk mengukur tahap kecekapan pada aspek pengurusan, ekonomi atau organisasi. Pengukuran kecekapan yang menjadi pilihan para pengkaji yang berlatar belakang bidang ekonomi adalah dari aspek

ekonomi iaitu berdasarkan laporan kewangan. Kecekapan ekonomi juga mampu menentukan tahap kecekapan pengurusan koperasi kerana ia sebahagian dari kecekapan pengurusan. Kecekapan ekonomi merupakan alat yang penting dalam pengukuran kecekapan pengurusan (Pawslowski et al., 2009).

Pengkaji mendapati dua kajian yang telah dijalankan di China iaitu kecekapan sistem kajian kredit isi rumah petani dalam Koperasi Kredit Pedalaman di daerah Hubei (Xueping, Jie, & Hongxin, 2011) dan kecekapan Koperasi Kredit Pedalaman Koperasi Kredit Pedalaman (KKP) di Shaluo (Fang, 2010) serta satu kajian di Taiwan terhadap Bank Koperasi Kredit (Tser, Chie, & Sin, 2008). Tiga kajian kajian ini menggunakan model Analisis Penyampulan Data (APD) sebagai alat pengukuran kecekapan sistem tersebut. Hasil dua kajian di China mendapati kecekapan koperasi adalah rendah kerana dipengaruhi kecekapan peruntukan sumber yang tidak begitu baik. Antara faktor yang mempengaruhi kecekapan koperasi ialah faktor pertanian. Tser et al. (2008) telah mengenalpasti bahawa model APD mampu untuk mengukur kecekapan ekonomi koperasi setanding dengan analisis indeks prestasi organisasi yang lain khususnya pada aspek kewangan.

Terdapat juga kajian lain yang menumpukan pada kecekapan koperasi pertanian seperti kajian Po, Shih, Ching, dan Min (2013) di Taiwan, Pokharel (2016) di Amerika yang mengukur kecekapan bagi koperasi pertanian menggunakan model Analisis Penyampulan Data (ADP) serta kajian Hailu, Jeffrey, dan Goddard (2007) di Kanada menggunakan model *Stochastic Frontier Analysis*. Hasil kajian yang berdasarkan pengiraan tahunan menunjukkan koperasi pertanian di dua koperasi tersebut kurang cekap (Po et al., 2013; Pokharel, 2016). Walaupun prestasi tersebut tidak memuaskan namun, hal ini membantu koperasi untuk membuat keputusan dan mengurangi risiko yang berlaku. Pihak pengurusan dapat mengetahui bahagian pengurusan yang bermasalah dan membuat pembetulan untuk mengelakkan risiko yang lebih besar. Hal ini menunjukkan kepentingan pengukuran kecekapan di dalam sektor koperasi untuk melihat bahagian atau jabatan yang bermasalah dan perlu ditingkatkan lagi pengurusan di dalamnya.

Pada aspek yang lain seperti aspek kepercayaan dalam pasukan, kajian Xiao, Zheng, Pan, dan Xie (2010) di China menjelaskan kepercayaan dalam pasukan dan individu memberi kesan terhadap prestasi koperasi secara tidak lansung berdasarkan komitmen perhubungan ahli koperasi. Manakala kajian Corrigan dan Rixon (2017) menganalisis prestasi Koperasi Ektronik Desa di Kanada berdasarkan Key Performance Indicators (KPI) melalui persembahan pengurusannya.

4.3 Kecekapan Pengurusan dalam Organisasi Perniagaan Swasta

Koperasi bukan sahaja sebuah organisasi yang menjaga kebajikan anggota bahkan ia merupakan sebuah organisasi perniagaan swasta yang mementingkan keperluan anggotanya dalam aspek ekonomi, sosial, budaya dan komuniti. Perniagaan yang dijalankan merupakan perkhidmatan atau aktiviti ekonomi yang diuruskan secara bergotong royong dan bersama-sama di kalangan anggotanya (Najmah & Norhayati, 2010; Idris & Safaai, 2012). Hal ini juga dinyatakan oleh Wahyu (2016) bahawa koperasi adalah penggerak ekonomi kerakyatan yang berasaskan anggota. Potensi kekuatan koperasi akan semakin kuat apabila jumlah anggota semakin meningkat. Pendekatan ekonomi digunakan dalam koperasi untuk meningkatkan taraf hidup anggotanya melalui keuntungan yang diperolehi. Adapun organisasi perniagaan yang lain hanya mementingkan keuntungan untuk individu tertentu sahaja. Seperti koperasi,

organisasi perniagaan yang lain mahupun syarikat yang menjalankan aktiviti ekonomi juga berusaha meningkatkan kecekapan melalui beberapa penilaian dan pengukuran seperti kos dan hasil, nilai sosial, fungsi pengurusan dan anggota organisasi.

4.3.1 Kos dan Hasil

Kecekapan pengurusan juga berkaitan dengan penggunaan kos dan hasil sepanjang organisasi perniagaan tersebut berfungsi. Hal ini disebutkan oleh Hasmi dan Noorliza (2003) bahawa pengurusan yang dapat meningkatkan hasil seiring dengan pengurangan kos telah mencapai tahap kecekapan yang tinggi. Penggunaan kos atau *input* yang berkaitan pengurusan ialah sumber manusia, dana dan peralatan. Organisasi yang menggunakan kos yang rendah untuk mengeluarkan produk yang sama kualiti dengan organisasi lain dikatakan cekap. Selain itu, organisasi yang dapat mengurangkan pembaziran juga dikatakan cekap kerana dapat mengoptimumkan penggunaan kos untuk menghasilkan produk (Ahmad Atory, 1996). Sehubungan dengan itu aspek ini telah menjadi pilihan sebahagian besar organisasi. Kecekapan pengurusan hanya diukur pada aspek kewangan semata-mata (Svirina, 2013; Bagautdinova, 2014). Aspek kewangan ini hanya perlu kepada menganalisis data daripada laporan kewangan organisasi tersebut.

Kajian terhadap organisasi perniagaan yang menumpukan pada aspek kos dan hasil menggunakan kaedah hampir sama dengan kajian kecekapan di koperasi iaitu model APD. Sumber (*input*) yang menjadi asas pengukuran bagi syarikat swasta (bukan bank) ialah perbelanjaan operasi manakala hasil (*output*) ialah pulangan dan dividen (Mohamed Hisham, 2004). Walaubagaimanapun, aspek ekonomi tetap dapat memberikan gambaran terhadap kecekapan pengurusan bagi sesebuah institusi kewangan (Pawlowski et al., 2009; Svirina, 2013; Bagautdinova, 2014). Terdapat tiga lagi model yang digunakan untuk kajian kecekapan iaitu model *Stochastic Frontier Analysis*, model *Least Squares Econometric Production* dan model *Total Factor Productivity (TFP)* (Mohamed Hisham, 2004).

4.3.2 Nilai Sosial

Kecekapan pengurusan organisasi tidak semestinya diukur pada satu dimensi sahaja iaitu aspek kewangan. Konsep pengurusan menerangkan bahawa selain hasil pencapaian syarikat diukur dari aspek kewangan terdapat sebilangan hasil bukan dalam bentuk kewangan yang mempengaruhi keuntungan syarikat. Oleh yang demikian, Bagautdinova (2014) seorang pengkaji dari Rusia mencadangkan model 'dua dimensi' iaitu aspek kewangan dan aspek nilai sosial. Begitu juga Svirina (2013) yang menyatakan nilai sosial sebahagian dari fungsi pengurusan yang penting dalam kajian kecekapan pengurusan organisasi. Termasuk dalam nilai sosial ialah kualiti hubungan pelanggan dari segi kepercayaan dan tahap kepuasan serta hasil komuniti. Hasil daripada kajian Bagautdinova (2014) mendapati syarikat yang mempunyai nilai sosial yang tinggi lebih seimbang untuk menyesuaikan diri dengan perubahan ekonomi.

4.3.3 Fungsi Pengurusan

Sehubungan dengan kajian Svirina (2013), pengukuran kecekapan pengurusan berdasarkan aspek pengurusan perlu dipertimbangkan. Sebuah model atau kerangka konsep untuk mengukur kecekapan pengurusan bagi syarikat pengeluar barangan dan perkhidmatan telah

dibina. Model Svirina (2013) ini mengambil fungsi pengurusan sebagai ukuran. Antara fungsi pengurusan yang menjadi ukuran bagi tahap kecekapan organisasi ialah perancangan, pengorganisasian, pengawalan, koordinasi, motivasi, penciptaan serta pembangunan budaya organisasi dan tanggungjawab sosial korporat.

Kajian Pawlowski et al. (2009) juga mencadangkan model Tiga Dimensi Kecekapan untuk meningkatkan kecekapan pengurusan organisasi. Model ini penting bagi pembentukan sebuah organisasi yang cemerlang. Model ini membantu organisasi dengan mendiagnosis situasi organisasi semasa dan memperbaiki hasil organisasi. Antara fokus yang menjadi sandaran model ini ialah matlamat, metod perancangan, dan metod pengurusan.

4.3.4 Anggota Organisasi

Anggota organisasi merupakan orang yang terlibat dengan pengurusan organisasi keseluruhannya. Anggota organisasi bertanggungjawab menggerakkan pengurusan koperasi. Oleh itu apabila organisasi menghadapi masalah seperti kerugian, produk tidak dihantar pada waktu yang dijanjikan atau perkhidmatan tidak memuaskan pelanggan, maka punca permasalahan perlu dicari pada anggota yang bekerja dalam organisasi tersebut. Konsep ini diberi perhatian oleh B. K. Scanlan yang membina model '6 Rules' untuk mencapai kecekapan pengurusan dalam sesebuah organisasi. Model ini mementingkan hubungan sesama anggota di dalam sesebuah organisasi (Pawlowski et al., 2009).

Jadual 1 : Analisis Sorotan Literatur Kajian Kecekapan pengurusan Koperasi dan Organisasi Perniagaan Swasta

Bil	Penulis /Organisasi & tempat kajian	Subjek yang diukur	Nama kaedah/ model
1	Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) (2011) Malaysia	1. Pengurusan 2. Kewangan	Due Diligence Examination (DDE) atau Penilaian Usaha Wajar
2	SKM (2011) Malaysia	1. tanggungjawab pengurusan 2. pengurusan sumber 3. penghasilan produk	Sistem Pengurusan Kualiti (ISO 9001)
3	SKM (2015) Malaysia	Perolehan tahunan	-
4	Azmah et al. (2014) Malaysia	1. Kewangan 2. Jumlah anggota	Analisis Penyampulan Data (APD)
5	Anuar (2015) Malaysia	1. Ekonomi 2. Sosial 3. Sosio-ekonomi	Analisis Penyampulan Data (APD)
6	1. Slamet (2002) 2. Sushila et al. (2009) Rasimah et al. (2010) dan Yusnida (2015) 3. Hafizah, Mahazril Aini dan Zuraini (2016) Malaysia	Pengukuran prestasi koperasi dari dua aspek iaitu: 1. Aspek kewangan -perniagaan -modal organisasi -modal pelanggan	

KOPERASI

		2. Bukan kewangan -pengurusan -penglibatan anggota	
7	1. Tser et al. (2008) Bank Koperasi Kredit di Taiwan 2. Fang (2010) Koperasi Kredit Pedalaman (KKP) di Shaluo, China 3. Xueping et al. (2011) Sistem kajian kredit isi rumah petani di daerah Hubei, China 4. Po et al. (2013) di Taiwan 5. Pokharel (2016) di Amerika	Kos (input) dan hasil (output)	Analisis Penyampulan Data (APD)
8	Hailu et al. (2007) di Kanada	Kos dan hasil	Stochastic Frontier Analysis.
9	Xiao et al. (2010) di China	Prestasi koperasi berdasarkan kepercayaan dalam pasukan dan individu	
10	Corrigan dan Rixon (2017) Koperasi Ektronik Desa di Kanada	Prestasi koperasi berdasarkan persembahan pengurusannya	Key performance indicators (KPI)
11	Mohamed Hisham, (2004) Syarikat swasta di Malaysia	Kos dan hasil	Analisis Penyampulan Data (APD)
12	Pawlowski et al. (2009)	1. Matlamat 2. metod perancangan 3. metod pengurusan.	Tiga Dimensi Kecekapan
13	Pawlowski et al. (2009)	Enam peraturan yang dikemukakan iaitu: 1. Menjelaskan dan mengekalkan keperluan yang tinggi berkenaan dengan hasil. 2. Memberitahu tentang keadaan semasa mereka 3. Memperkenalkan peraturan komunikasi yang jelas 4. Mewujudkan suasana galakan dan sokongan	'Six Rules'

		5. Belajar untuk mewakili tanggungjawab, hak dan kewajiban.	
		6. Mewujudkan sistem untuk menilai dan mengarah.	
14	Svirina (2013) Rusia	Fungsi pengurusan: 1. Perancangan 2. Pengorganisasian 3. Pengawalan 4. Koordinasi 5. Motivasi 6. Penciptaan dan pembangunan budaya organisasi 7. Tanggungjawab sosial korporat	Svirina (2013)
15	Bagautdinova (2014) Rusia	1. Kewangan 2. Nilai Sosial	Dua Dimensi

Jadual 1 menunjukkan analisis literatur berkaitan kaedah penilaian kecekapan pengurusan yang digunakan oleh para pengkaji terhadap koperasi dan organisasi perniagaan swasta. Kaedah penilaian yang digunakan adalah pelbagai berdasarkan subjek yang menjadi ukuran untuk prestasi sesebuah koperasi mahupun organisasi.

5.0 KESIMPULAN

Kecekapan pengurusan adalah pencapaian yang menjadi matlamat seluruh organisasi sama ada organisasi awam mahupun swasta atau institusi kewangan dan institusi bukan kewangan. Penilaian tahap kecekapan menjadi tanda aras bagi tahap pengurusan semasa bagi sesebuah organisasi. Oleh itu, tidak hairanlah SKM sangat mementingkan aspek kecekapan pengurusan dengan menyediakan beberapa perancangan yang rapi. Walaupun perancangan ini dilaksanakan di dalam SKM namun, ia tidak bermakna hal ini tidak boleh dilakukan oleh koperasi yang berada di bawah naungan SKM. Bahkan koperasi yang ada di Malaysia perlu mengambil peluang untuk mendapatkan bantuan dan panduan dari SKM. Perancangan ini sudah pasti meliputi seluruh bahagian yang dapat memastikan peningkatan dalam pengurusan dan ekonomi koperasi. Antara bahagian yang diberi perhatian ialah peraturan dan garis panduan, perkhidmatan, latihan serta teknologi.

Kajian berkaitan koperasi di Malaysia masih lagi kekurangan khususnya yang menumpukan pada kecekapan pengurusan koperasi. Kebanyakan kajian menumpukan pada prestasi koperasi dari dua aspek utama iaitu kewangan dan bukan kewangan. Hal ini sebahagian besarnya dapat menjadi asas kepada penilaian terhadap kecekapan koperasi. Berdasarkan kajian-kajian lepas, pengkaji mendapati aspek kewangan dan nilai sosial dalam kajian kecekapan seperti kaedah penilaian kecekapan pengurusan oleh Bagautdinova (2014) dan Anuar (2015) perlu dipertimbangkan untuk dijadikan asas dalam kajian kecekapan pengurusan koperasi di Malaysia. Pengukuran kecekapan dalam koperasi berdasarkan nilai sosial perlu diberi perhatian kerana asas kepada konsep penubuhan koperasi itu sendiri iaitu memastikan nilai sosial atau kebajikan terhadap dapat dipenuhi. Manakala, aktiviti ekonomi seperti perniagaan dan perkhidmatan dijadikan sumber utama untuk menambahkan sumber kewangan

di samping meningkatkan keuntungan bersama. Oleh yang demikian, prestasi koperasi dapat dinilai secara menyeluruh dan lebih memuaskan.

RUJUKAN

- Ahmad Atory, H. (1996). *Pengurusan sumber dalam organisasi awam dan swasta*. Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributors.
- Anuar, M. E. (2015). Measuring economic and social efficiencies of area farmers organization in Malaysia. *Malaysian Journal of Co-Operative Management*, 11(1), 93-110.
- Azmah, O., Norma, M., & Fatimah, K. (2014). Assessing the performance of cooperatives in Malaysia: An analysis of co-operative groups using a data envelopment analysis approach. *Asia Pacific Business Review*, 20(3), 484-505.
- Bagautdinova, N. (2014). The role of management efficiency measuring in development of economic crisis. *Procedia Economics and Finance*, 16(1), 160-165.
- Corrigan, L. T. & Rixon, D. (2017). A dramaturgical accounting of cooperative performance indicators. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 14(1), 60-80.
- Fang, Y. N. (2010). *The study on the efficiency and its effects of the rural credit cooperative in Shaluo*. (Unpublished doctoral dissertation). Universiti Xian Jiaotaong, Republic of China.
- Hafizah, H. A. K., Mahazril Aini, Y., & Zuraini, Y. (2016). Factors affecting performance of cooperative in Malaysia. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), 641-671.
- Hailu, G., Jeffrey, S. R., & Goddard, E. W. (2007). Capital structure, firm size and efficiency: The case of farm petroleum and animal feed co-operatives in Canada. *Agricultural Finance Review*, 67(2), 279-293.
- Hasmi, M. & Noorliza, K. (2003). *Pengantar pengurusan*. Selangor: Pearson Malaysia Sdn.Bhd.
- Idris, I. & Safaai, S. (2012). *Pengenalan koperasi*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Md. Zhahir, K. (2000). *Ekonomi dan pengurusan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohamed Hisham, Y. (2004). *Kesan penggabungan dan pengambilalihan ke atas kecekapan syarikat-syarikat di Malaysia: Pendekatan DEA*. Bangi: Fakulti Ekonomi dan Perniagaan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Najmah, N. & Norhayati, A. R. (2010). Strategi pentadbiran meningkatkan pencapaian koperasi berasaskan struktur koperasi hibrid: Kajian kes di Satara Co-operative Group Limited, New Zealand. *Malaysian Journal of Co-Operative Management*, 6(1), 73-94.
- Pawslowski, M., Piatkowski, Z., & Zebrowski, W. (2009). Management efficiency. *Foundations of Management*, 1(1), 95-110.
- Po, C. C., Shih, H. H., Ching, C. C., & Min, M. Y. (2013). Efficiency measurements in multi-activity data envelopment analysis with shared inputs: An application to farmers' cooperatives in Taiwan. *China Agricultural Economic Review*, 5(1), 24-42.

- Pokharel, K. P. (2016). *Measuring the efficiency and productivity of agricultural cooperatives*. (Unpublished doctoral dissertation). Kansas State University, Manhattan, Kansas.
- Rasimah, A., Hassan, A., Nasibah, A., Norbiha, K., & Noraesyah, S. (2010). *Tadbir urus dalam gerakan koperasi: Penilaian tahap pematuhan dan prestasi kewangan koperasi*. Nilai: Maktab Koperasi Malaysia.
- Slamet, W. (2002). *Pencapaian koperasi unit desa dan implikasi bagi pembangunan koperasi pedesaan yang berdaya maju, kajian kes koperasi unit di Propinsi Bengkulu Indonesia*. (Tesis PhD tidak diterbitkan). Universiti Kebangsaan Malaysia.
- SKM (2009). Laporan suruhanjaya koperasi Malaysia (SKM) 2009. Retrieved from <https://www.skm.gov.my/index.php/my/pusat-media/penerbitan/laporan-tahunan/book/9-laporan-tahunan-2009/3-laporan-tahunan>
- SKM (2011). Laporan suruhanjaya koperasi Malaysia (SKM) 2011. Retrieved from <https://www.skm.gov.my/index.php/my/pusat-media/penerbitan/laporan-tahunan/book/7-laporan-tahunan-2011/3-laporan-tahunan>
- SKM (2014). *Laporan suruhanjaya koperasi Malaysia (SKM) 2014*. Retrieved from <https://www.skm.gov.my/index.php/my/pusat-media/penerbitan/laporan-tahunan/book/11-laporan-tahunan-2014/3-laporan-tahunan>
- SKM (2015). *Laporan ekonomi suruhanjaya koperasi Malaysia (SKM) 2015*. Retrieved from <https://www.skm.gov.my/index.php/my/pusat-media/penerbitan/laporan-tahunan/book/32-laporan-tahunan-2015/3-laporan-tahunan>
- Sushila, D. R., Nurizah, N., Mohd Shahron, A. S., Rafedah, J., & Farahaini, M. H. (2009). Factors influencing the performance of cooperatives in Malaysia: A tentative framework. *Malaysian Journal of Cooperative Management*, 5(1), 43-63.
- Svirina, A. (2013). Measuring company management efficiency: The case of real sector of economy. *Journal Business and Economics*, 4(1), 13-31.
- Tser, Y. C., Chie, B. C., & Sin, Y. P. (2008). Firm operation performance analysis using data envelopment analysis and balanced. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(7), 523-539.
- Wahyu, S. (2016). Peran sumber daya manusia koperasi dalam aspek penilaian manajemen penilaian kesihatan koperasi. *Economic Education Analysis Journal*, 5(1), 301-316.
- Wan Azmi, R. (1990). *Pengurusan masa kini (Edisi Ketiga)*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Xueping, X., Jie, T., & Hongxin, R. (2011). A DEA-model evaluation of the efficiency of peasant household credit investigation system in rural credit cooperative: A positive research in Hubei Province, China. *China Agricultural Economic Review*, 3(1), 54-66.
- Xiao, Y., Zheng, X., Pan, W., & Xie, X. X. (2010). Trust, relationship commitment and cooperative performance: Supply chain management. *Chinese Management Studies*, 4(3), 231-243.
- Yusnida, M. Y. (2015). *Gaya kepimpinan, budaya keusahawanan, sistem kawalan pengurusan dan prestasi koperasi di Malaysia*. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.

Zafir, M. M. & Fazilah, M. H. (2003). *Asas pengurusan perniagaan*. Petaling Jaya: Leeds Publications.