

## Model Pengukuran Kecekapan Pengurusan Koperasi: Satu Sorotan Literatur

### *The Measurement Model of Cooperative Management Efficiency: A Literature Review*

Nurdina Abd Rahman, Zamzuri Zakaria\*

*Pusat Fiqh Kotemporari dan Pematuhan Syariah, Fakulti Pengajian Islam, Universiti Kebangsaan Malaysia,  
43600 Bandar Baru Bangi, Selangor*

\*Corresponding author: zamz@ukm.edu.my

---

#### Article history

Received: 2018-02-19    Received in revised form: 2019-04-15    Accepted: 2019-05-01    Published online: 2019-06-30

#### Abstract

Management efficiency is important in determining the sustainability of a cooperative. Measurement of management efficiency can promote healthy growth and development as well as improve the overall planning of the cooperative. Therefore, the selection of the efficiency measurement model is important so that the measurement of cooperative efficiency is comprehensive and reflects the actual performance of the cooperative. The objective of this study is to identify the cooperative management efficiency model through previous studies. Then, this study will set a model of measurement efficiency that corresponds to the co-operative. This qualitative study will analyze each model based on its co-operative concept. The findings of the study show that six models are used and proposed in the measurement of management competencies ie Data Envelopment Analysis (DEA), Stochastic Frontier Analysis (SFA), 'Three Dimensional Efficiency' model, Six Rules model, Sivirina model and Two-Dimensional model. Each model evaluates competencies in different aspects, including economic, social, socio-economic aspects, relationships between members, organizations and management functions. However, all models have the same purpose of measuring and improving the organization's efficiency. Most models use quantitative measurements and there are recommendations for using qualitative measurements so that cooperative performance can be assessed more fully. When it comes to co-operative management, the two-dimensional model is more suitable to used with the modification based on co-operative management features because the two-dimensional model fulfilling two important aspect of the co-operative namely the social and economic.

*Keywords:* Stylistic, Rhetoric, *al-Badr*, *al-Munfarjiah*, Ibn al-Nahwī

#### Abstrak

Kecekapan pengurusan adalah penting dalam menentukan kesinambungan sesebuah koperasi. Pengukuran kecekapan pengurusan dapat menggalakkan pertumbuhan dan perkembangan yang sihat serta memperbaiki lagi keseluruhan perancangan koperasi. Oleh itu, pemilihan terhadap model pengukuran kecekapan adalah penting supaya pengukuran kecekapan koperasi adalah menyeluruh dan menggambarkan prestasi sebenar koperasi. Objektif kajian ini ialah mengenalpasti model kecekapan pengurusan koperasi melalui kajian-kajian lepas. Seterusnya kajian ini akan menentukan model pengukuran kecekapan pengurusan yang bersesuaian dengan koperasi. Kajian kualitatif ini akan menganalisis setiap model berdasarkan kesesuaiannya dengan konsep koperasi. Hasil kajian mendapati enam model yang diguna dan dicadangkan dalam pengukuran kecekapan pengurusan iaitu Data Envelopment Analysis (DEA), Stochastic Frontier Analysis (SFA), model 'Tiga Dimensi Kecekapan', model 'Six Rules', model Sivirina dan model Dua Dimensi. Setiap model menilai kecekapan pada aspek yang berbeza antaranya aspek ekonomi, sosial, sosio-ekonomi, hubungan antara anggota, organisasi dan fungsi pengurusan. Walaubagaimanapun, semua model mempunyai yang sama iaitu mengukur dan

meningkatkan kecekapan organisasi. Sebahagian besar model menggunakan bentuk pengukuran kuantitatif dan terdapat cadangan untuk menggunakan pengukuran berbentuk kualitatif supaya prestasi koperasi dapat dinilai dengan lebih menyeluruh. Apabila berkaitan pengurusan koperasi, model Dua Dimensi adalah lebih sesuai digunakan dengan pengubahsuaian menurut ciri-ciri pengurusan koperasi kerana model Dua Dimensi memenuhi dua aspek penting koperasi iaitu sosial dan ekonomi

*Kata kunci:* Model pengukuran kecekapan, pentadbiran koperasi, pengurusan koperasi, kecekapan koperasi, sosio ekonomi koperasi

## **1.0 PENGENALAN**

Koperasi merupakan sebuah pertubuhan yang berasaskan konsep bantu diri dan mempunyai prinsip yang tersendiri. Koperasi juga disebut sebagai perusahaan sosial yang menjadikan aktiviti ekonomi sebagai pendekatan utama untuk memastikan objektif meningkatkan taraf hidup anggota tercapai. Oleh yang demikian, koperasi perlu menjadi sebuah perusahaan yang dapat menjana pertumbuhan ekonomi dan organisasi perniagaan yang mampu bersaing dalam bidang yang menjadi kekuatan koperasi. Dasar Koperasi Negara (DKN) 2011-2020 juga telah menetapkan Teras Strategik II iaitu memantapkan keupayaan dan kebolehan koperasi melalui peningkatan kecekapan tadbir urus dan prestasi (Suruhanjaya Koperasi Malaysia [SKM], 2010).

Pencapaian terhadap tahap kecekapan yang tinggi merupakan tanda kejayaan sesebuah organisasi. Pengurusan yang cekap dan berintegriti dalam menguruskan perniagaan adalah faktor kejayaan koperasi. Pengurusan yang cekap ini dapat melaksanakan keputusan mengikut sasaran pada masa yang ditetapkan dan juga boleh mengimbangi risiko yang berlaku. Organisasi masa kini, sama ada syarikat swasta atau institusi kewangan berlumba-lumba meningkatkan potensi masing-masing dari segi kecekapan pengurusan, pemasaran dan perkhidmatan. Keadaan ini menunjukkan bahawa kecekapan menjadi ukuran prestasi sesebuah organisasi. Namun begitu, masalah yang dihadapi oleh koperasi pada hari ini adalah disebabkan oleh pengurusan yang tidak cekap terutamanya bagi koperasi yang terlibat dalam pelaburan (Angkatan Koperasi Kebangsaan Malaysia Berhad [ANGKASA], 2014).

Sehubungan dengan itu, wujud beberapa model kecekapan untuk mengukur tahap kecekapan sesebuah organisasi sama ada berbentuk kuantitatif atau kualitatif. Antara model yang digunakan untuk mengukur kecekapan koperasi ialah DEA dan SFA atau melalui nisbah kewangan. Selain itu, terdapat beberapa kajian yang mencadangkan model yang boleh mengukur kecekapan koperasi seperti model ‘Tiga Dimensi Kecekapan’, model ‘Six Rules’, model Svirina dan model Dua Dimensi.

## **2.0 MODEL PENGUKURAN KECEKAPAN PENGURUSAN**

Model pengukuran kecekapan dalam kajian ini diukur berdasarkan kepada aspek kewangan dan bukan kewangan. Aspek bukan kewangan adalah nilai sosial dan pengurusan. Secara khususnya, kajian ini membezakan kedua-dua jenis model ini sebagai model kecekapan ekonomi dan model kecekapan pengurusan.

### **2.1 Kecekapan Ekonomi**

Kecekapan ekonomi berkaitan dengan kos dan hasil. Contohnya, syarikat yang menggunakan kos yang rendah untuk mengeluarkan produk yang sama kualiti dengan syarikat lain dikatakan cekap. Selain itu,

syarikat yang dapat mengurangkan pembaziran juga dikatakan cekap kerana dapat mengoptimumkan penggunaan kos untuk menghasilkan produk (Callender, 2009; Mohamed Hisham 2004; Roziana 2014). Kecekapan ekonomi juga ditakrifkan sebagai produktiviti iaitu nisbah input dan output sesebuah organisasi. Kecekapan ekonomi mampu menentukan tahap kecekapan pengurusan koperasi kerana ia sebahagian dari kecekapan pengurusan. Kecekapan ekonomi merupakan alat yang penting dalam pengukuran kecekapan pengurusan (Pawslowski, Piatskowski & Zebrowski, 2009).

Terdapat dua pendekatan untuk mengukur kecekapan ekonomi sesebuah organisasi iaitu pendekatan nisbah kewangan (prestasi kewangan) dan pendekatan penyelidikan operasi (OR). Antara pendekatan nisbah kewangan yang digunakan ialah pulangan atas aset (ROA), pulangan atas ekuiti (ROE), nisbah kecukupan modal (CAR), nisbah kecekapan operasi (OER) atau nisbah kos kepada pendapatan (CIR). Pendekatan ini digunakan oleh Islam (2012) dalam kajiannya terhadap dua institusi kewangan iaitu Bank Rakyat dan Bank Simpanan Nasional. Kajian ini menggunakan nisbah kewangan untuk membandingkan prestasi kedua-dua bank berhubung dengan pencapaian objektif pembangunan sosio ekonomi negara. Hasil kajian mendapati bahawa pengurusan Bank Rakyat lebih berkesan dan cekap dalam pengurusan perbelanjaan dan aset serta menjana pendapatan.

Manakala pada pendekatan OR, kecekapan diukur dengan menggunakan teknik parametrik seperti Stochastic Frontier Approach (SFA), Distribution-Free Approach (DFA) dan Recursive Thick Frontier Approach (RTFA) serta dua teknik non-parametrik iaitu analisis DEA dan Free Disposable Hull (DFH). Persamaan dalam dua pendekatan ini ialah pemboleh ubah input dan pemboleh ubah output yang perlu ditetapkan dan didefinisikan terlebih dahulu (Hidayat, 2010).

### **Model Analisis Penyampulan Data (DEA)**

Analisis Penyampulan Data (DEA) merupakan model yang banyak digunakan oleh pengkaji yang mendalami bidang ekonomi. Model ini menjadi pilihan kerana ukurannya yang tepat. DEA merupakan metodologi bukan parametrik, statistik yang tepat dan tidak banyak andaian (Fang, 2010; Pokharel, 2016). Antara kajian yang menggunakan DEA untuk mengukur kecekapan ialah kajian terhadap Bank Rakyat yang mendapati peningkatan produktiviti Bank Rakyat berbanding 10 buah bank yang lain (Azmah, 2010). Manakala hasil pengukuran kecekapan terhadap Pertubuhan Peladang Kawasan termasuk Koperasi Pertanian di Malaysia mendapati bahawa pencapaian koperasi kurang memuaskan dari aspek kecekapan teknikal (Anuar, 2015). Begitu juga beberapa hasil kajian terhadap kecekapan sistem kajian kredit isi rumah petani di daerah Hubei dan kecekapan Koperasi Kredit Pedalaman Koperasi Kredit Pedalaman (KKP) di Shaluo, China yang mendapati bahawa kecekapan koperasi adalah rendah disebabkan kecekapan peruntukan sumber yang kurang baik (Fang, 2010; Xueping, Jie & Hongxin, 2011).

Umumnya, kecekapan dianalisis melalui dua tahap iaitu pertama, menggunakan DEA bukan parametrik untuk mengira kecekapan menghasilkan output dari input yang digunakan. Kedua, melibatkan proses regresi menggunakan model Tobit untuk membandingkan skor kecekapan kepada faktor yang dilihat mempengaruhi kecekapan. Berdasarkan kajian Fang (2010) dan Xueping, Jie dan Hongxin (2011), antara faktor yang mempengaruhi kecekapan koperasi ialah faktor pertanian. Walau bagaimanapun, deposit dan syer pinjaman, nisbah deposit pinjaman dan kos kadar aset ke atas kecekapan koperasi tidak memberi kesan yang signifikan kepada beberapa jenis koperasi. Manakala kajian oleh Anuar (2015) mendapati bahawa empat faktor yang mempunyai signifikan terhadap

kecekapan koperasi pertanian iaitu lokasi, keanggotaan, umur koperasi dan saiz koperasi. Hal ini kerana koperasi yang berlainan adalah berbeza faktor yang mempengaruhi mengikut jenis koperasi.

Kelebihan kaedah ini ialah fleksibel dan bebas dari format-format fungsi biasa serta pelbagai jenis pemboleh ubah boleh dimasukkan (Mohamed Hisham, 2004). Pemboleh ubah input dan output ditentukan dan didefinisikan mengikut aspek pengukuran dan jenis organisasi yang dikaji seperti kajian oleh Anuar (2015) yang mengukur kecekapan organisasi petani kawasan berdasarkan tiga dimensi iaitu ekonomi, sosial dan sosio-ekonomi. Manakala Po-Chi Chen et al. (2013) mengukur kecekapan pengurusan setiap bahagian dalam koperasi untuk mendapatkan kecekapan keseluruhan bagi koperasi Petani di Taiwan. Adapun kajian-kajian yang lain, mengukur kecekapan dalam aspek hasil kemasukan dan keuntungan yang diperoleh serta bilangan anggota yang menjadi sumber modal kepada koperasi (Tser, Chie & Sin, 2008; Fang, 2010; Xueping, Jie & Hongxin, 2011; Azmah, Norma & Fatimah, 2014). Setiap pemboleh ubah diukur dalam nilai kewangan yang dianalisis dari penyata kewangan tahunan organisasi atau diukur dalam bentuk numerik bagi aspek yang melibatkan jumlah orang dan masa.

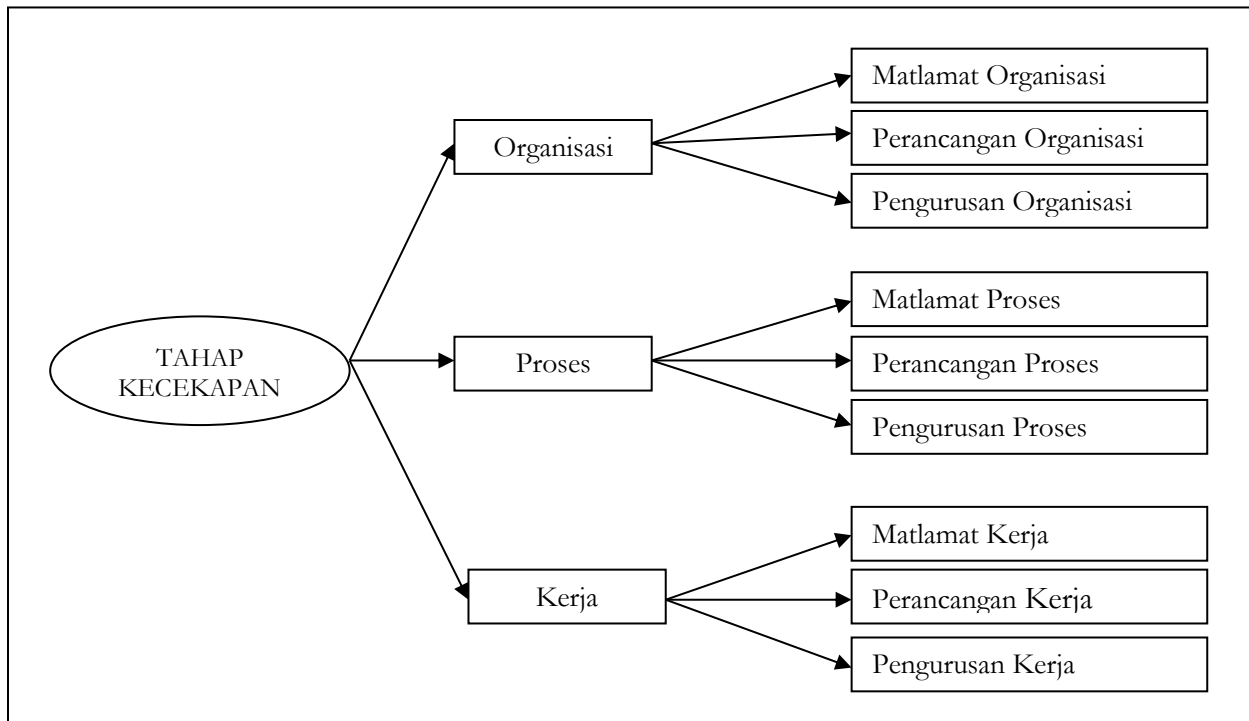
Selain DEA, terdapat satu kajian yang menggunakan model Stochastic Frontier Analysis (SFA) iaitu kajian Hailu, Jeffrey dan Goddard (2007). Kajian ini bertujuan untuk memeriksa struktur kos dan kecekapan kos untuk sampel tidak seimbang dari 42 koperasi makanan haiwan dan 115 koperasi ladang petroleum di Kanada menggunakan teknologi heterogen. Pendekatan ini dipilih kerana SFA banyak digunakan dalam kajian ekonomi pertanian. Hasil kajian mendapati terdapat ketidakstabilan kos secara statistik dan ekonomi yang signifikan. Selain itu, struktur kewangan dan saiz firma mungkin menjadi faktor yang menyumbang kepada perubahan dalam kecekapan kos. Kecekapan koperasi dapat ditingkatkan jika memperoleh modal ekuiti yang mencukupi.

## **2.2 Kecekapan Pengurusan**

Pengkaji mendapati bahawa beberapa model pengukuran kecekapan pengurusan yang sesuai untuk digunakan dalam konteks koperasi melalui beberapa aspek yang dinyatakan seperti nilai sosial, hubungan antara anggota, kecemerlangan organisasi dan fungsi pengurusan. Model pengukuran kecekapan pengurusan ini sama ada yang telah diuji pada organisasi selain koperasi atau sebagai cadangan yang telah dikemukakan oleh pengkaji yang membuat kajian terhadap kecekapan pengurusan.

### **a) Model Tiga Dimensi Kecekapan**

Model ini penting untuk menghasilkan sebuah organisasi yang cemerlang. Model ini memfokuskan kepada perkembangan organisasi dengan menganalisis keadaan organisasi semasa dan meningkatkan hasil organisasi. Apabila keadaan sebenar sesebuah organisasi diketahui, pihak pengurusan akan mudah menentukan penyelesaian yang terbaik untuk memperbaiki keadaan tersebut. Pihak pengurusan yang cekap akan terus bertindak untuk mengimbangi risiko yang berlaku dengan membuat keputusan yang sewajarnya.



**Rajah 1:** Sembilan Pemboleh Ubah yang Mempengaruhi Kecekapan Organisasi  
Sumber: Diubah suai dari hasil kajian Pawloski, Piatkowski & Zebrowski, 2009.

Rajah 1 menunjukkan model Tiga Dimensi Kecekapan yang terdiri dari tiga tahap kecekapan dan menghasilkan sembilan pemboleh ubah. Tiga tahap kecekapan adalah dimensi pertama daripada konsep Runner dan Brache (Pawloski, Piatkowski & Zebrowski, 2009) iaitu tahap organisasi, proses dan kerja. Setiap tahap ini mempunyai keperluan kecekapan iaitu matlamat, metod perancangan dan metod pengurusan. Tiga keperluan kecekapan tersebut merupakan faktor yang mempengaruhi keputusan dalam setiap peringkat juga keputusan organisasi.

#### b) Model Six Rules

Model ini memfokuskan kecekapan pengurusan dalam aspek organisasi. Model ini mementingkan hubungan antara anggota organisasi sebagai salah satu faktor yang menghasilkan kecekapan dalam pengurusan organisasi. Scanlan dalam kajian Pawloski, Piatkowski dan Zebrowski (2009) menjadikannya satu inisiatif dalam membina model Six Rules atau “Peraturan Enam” yang membantu organisasi meningkatkan tahap kecekapannya. Enam peraturan tersebut ialah:

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.
5. Belajar untuk mewakili tanggung jawab, hak dan kewajipan.

6. Mewujudkan sistem untuk menilai dan mengarah.

c) Model Svirina (2013)

Svirina (2013) telah menggabungkan fungsi pengurusan daripada teori pengurusan klasik dan beberapa fungsi pengurusan yang digunakan oleh syarikat tertentu. Tujuh fungsi yang terpilih dihipunkan dan distruktur semula supaya sesuai dengan kajiannya. Tujuh fungsi pengurusan tersebut ialah fungsi perancangan, pengorganisasian, pengawalan, koordinasi, motivasi, penciptaan dan pembangunan budaya organisasi serta tanggung jawab sosial korporat. Model ini menjadi semakin kukuh untuk kajian berkaitan kecekapan pengurusan apabila kriteria bagi setiap fungsi dipilih dan disokong oleh pengurus dan pakar dari 195 buah syarikat pelbagai saiz di Rusia. Bahkan syarikat yang dipilih sememangnya berada dalam lapangan sektor ekonomi yang sebenar. Semua kriteria yang dipilih menjelaskan kualiti bagi setiap fungsi pengurusan dan dinyatakan peratusan kualiti bagi prestasi. Selain itu, setiap fungsi pengurusan mempunyai satu atau lebih kriteria yang mewakili kriteria kewangan. Svirina (2013) mengukur kecekapan pengurusan sesebuah organisasi dalam bentuk kuantitatif. Jadual 1 menunjukkan kriteria yang diukur bagi setiap fungsi pengurusan dalam model Svirina.

**Jadual 1.** Model Kecekapan Pengurusan Svirina (2013)

Model Svirina (2013)	
1.Fungsi Perancangan	2.Fungsi Koordinasi
a) Ketepatan pelan operasi	a)Reaksi sistem terhadap sistem
b) Tahap penyegeraan pelan dengan pembekal	b)Jumlah pelarasan berturut-turut dalam proses
c) Merancang kesempurnaan dalam keadaan persekitaran	c)Nisbah aset semasa kepada liabiliti semasa
d) Nisbah ekuiti kepada liabiliti	
3.Fungsi Pengawalan	4.Fungsi pengorganisasian
a) Struktur pesongan	a)Kebolehpercayaan sambungan organisasi
b) Dinamik indikator(penunjuk) yang digunakan untuk mengawal	b)Tahap duplikasi
c) Bahagian indikator bukan rasmi yang digunakan untuk mengawal	c)Jangka maksimum kawalan
d) Tahap ketelusan dalaman	d)Sel-sel pemenuhan pengurusan
e) Nisbah tidak langsung kepada kos langsung	e)Kos pengurusan yang berkongsi dalam jumlah kos
5.Fungsi Motivasi	6.Penciptaan dan pembangunan budaya organisasi
a) Tahap kepuasan pekerja	a)Nilai padanan jumlah pekerja dan syarikat
b) Tahap pekerjaan dan profil motivasi pekerja secara kebetulan	b)Bahagian kos berasaskan rasuah dalam jumlah kos
c) Tahap kecukupan/ kesempurnaan rangsangan	c)Tahap nilai <i>leverage</i>
d) Tahap profil motivasi dan pesongan rangsangan	d)Kesan sinergetik
e) Tahap kreativiti pekerja (inovasi)	e)Keuntungan bersih kepada nisbah pendapatan
f) Produktiviti buruh	

7.Pembangunan tanggung jawab sosial korporat

- a)Kadar penolakan barang dan perkhidmatan
  - b)Bahagian kos berasaskan rasuah dalam jumlah kos
  - c)Bahagian pelanggaran kontrak buruh dalam jumlah interaksi dengan pekerja
  - d)Bahagian reklamasi yang diproses dengan betul
  - e)Bahagian urus niaga yang dibuat berdasarkan terma prabayar
- 

d) Model Dua Dimensi

Model Dua Dimensi dihasilkan oleh Bagautdinova (2014), seorang pengkaji dari Rusia sebagai ganti kepada Model Satu Dimensi. Model Satu Dimensi ialah pengukuran pencapaian pada satu aspek sahaja iaitu aspek kewangan. Sebahagian besar organisasi hanya memberi tumpuan untuk memaksimumkan hasil jangka pendek yang diukur dari segi kecekapan kewangan. Peningkatan dalam aspek kewangan membawa kepada perubahan dalam ekonomi global, namun krisis tetap akan wujud semula kerana sebab utama berlakunya krisis belum ditangani. Dalam kebanyakan kes bagi pemegang saham yang cenderung menggunakan satu jenis pengukuran berdasarkan petunjuk ekonomi seperti keuntungan atau pasaran saham, hasilnya akan mendapati prestasi organisasi atau firma yang tidak seimbang. Oleh itu, untuk mengukur kecekapan pengurusan, organisasi memerlukan alat kualitatif yang dapat memberikan ukuran tepat yang dapat dibandingkan dengan hasil pencapaian dalam tempoh lebih awal.

Sehubungan itu, Model Dua Dimensi diperkenalkan sebagai pelengkap kepada penilaian sebelumnya. Model Dua Dimensi memberi peluang untuk membentuk kecekapan dari sudut pandangan sosio-ekonomi secara keseluruhan. Pertama, peraturan-peraturan terkini yang ditetapkan dalam syarikat adalah melalui keputusan yang telah disediakan berdasarkan skala kewangan biasa (di mana keuntungan adalah instrumen pengukur). Kedua, menjadikan nilai sosial sebagai alat ukur. Nilai sosial juga melibatkan aspek kualiti hubungan pelanggan dari segi kepercayaan dan tahap kepuasan serta hasil komuniti. Hasil analisis Bagautdinova (2014) terhadap kes pengurusan perusahaan di Rusia dengan menggunakan kedua-dua instrumen kualitatif dan kuantitatif yang mendapati bahawa syarikat yang mempunyai nilai sosial yang tinggi lebih seimbang untuk menyesuaikan diri dengan perubahan ekonomi. Hasil kajian ini membuktikan bahawa nilai sosial perlu dipertimbangkan untuk mengkaji kecekapan pengurusan organisasi yang lebih menyeluruh.

### **3.0 ANALISIS TERHADAP MODEL PENGUKURAN KECEKAPAN PENGURUSAN KOPERASI**

#### **3.1 Konsep Koperasi Di Malaysia**

Koperasi termasuk dalam sektor ekonomi sosial iaitu sektor ketiga dalam perekonomian negara. Koperasi adalah sebuah organisasi yang ditubuhkan untuk memenuhi keperluan, perkhidmatan dan aspirasi bersama dalam bidang ekonomi, sosial dan budaya. Koperasi lebih mengutamakan matlamat sosial tanpa mengabaikan aktiviti ekonomi yang dapat memberikan keuntungan kepada anggota Yang berbeza dengan tujuan penubuhan syarikat swasta, iaitu mendapatkan keuntungan sebanyak mungkin

(Idris & Safaai, 2012). Keuntungan yang diperoleh daripada aktiviti ekonomi yang dijalankan akan dikembalikan semula kepada anggota melalui pemberian dividen, rebat atau potongan langganan dan saham bonus. Selain itu, lebih koperasi juga dikembalikan dalam bentuk aktiviti sosial seperti bantuan pendidikan, bantuan khairat kematian dan berbentuk skim perkhidmatan mahupun insurans.

Koperasi beroperasi atas prinsip kesukarelaan dan digerakkan oleh anggota yang dipilih sebagai Ahli Lembaga Koperasi (ALK) untuk berkhidmat pada anggota yang lain. ALK adalah anggota koperasi yang diberikan kepercayaan untuk mentadbir, menguruskan projek-projek dan keputusan yang telah dibuat dalam mesyuarat agung. Anggota koperasi mempunyai kepentingan dan hak yang sama tanpa dibezakan dengan jawatan di dalam koperasi. Oleh itu, hubungan kerjasama di antara ALK dan pihak pengurusan koperasi serta anggota penting untuk memastikan perjalanan pengurusan koperasi yang lancar.

Selain itu, menjadi tanggungjawab anggota untuk memilih ALK yang mahir dan cekap dalam pengurusan organisasi supaya dapat membantu meningkatkan dan mengembangkan perniagaan koperasi untuk lebih maju (Farlizawati, 2012). Hal ini kerana tunjang kekuatan bagi sesebuah koperasi adalah pengurusan. Pengurusan yang baik dapat memastikan segala aktiviti yang dilaburkan menghasilkan keuntungan kepada koperasi. Justeru itu, penilaian prestasi koperasi harus meliputi beberapa asas berkoperasi iaitu, matlamat sosial, ekonomi, hubungan antara anggota serta pihak pengurusan yang mahir dan cekap.

### 3.2 Analisis Model Pengukuran Kecekapan Pengurusan

Jadual 2 telah menunjukkan terdapat perbezaan di antara model yang diguna dan dicadangkan oleh pengkaji lain dalam mengkaji kecekapan pengurusan mahupun ekonomi. Perbezaan ini menunjukkan subjek yang menjadi ukuran bagi setiap model adalah berbeza namun, hasil yang diinginkan tetap sama iaitu mengukur tahap kecekapan dan memperbaiki pengurusan organisasi. Hal ini juga menunjukkan bahawa kecekapan pengurusan boleh dinilai melalui pelbagai aspek iaitu kewangan (ekonomi), nilai sosial, hubungan antara anggota, organisasi dan fungsi pengurusan.

**Jadual 2:** Analisis Model Pengukuran Kecekapan Pengurusan Koperasi

	<i>Model</i>	<i>Tujuan</i>	<i>Aspek yang menjadi ukuran</i>
<i>Kecekapan Ekonomi</i>	1) <b>Data Envelopment Analysis (DEA)</b>	Mengira kecekapan menghasilkan <i>output</i> (pengeluaran) dari <i>input</i>	1.Kewangan dan jumlah anggota (Azmah Othman, Norma Mansor, & Fatimah Kari,2014)
	2) <b>Stochastic Frontier Analysis (SFA)</b>	(kemasukan) yang digunakan.	2.Ekonomi, sosial dan sosio ekonomi (Anuar,2015) 3.Kos dan hasil (Hailu, Jeffrey& Goddard,2007; Tser, Chie & Sin,2008; Fang, 2010; Xueping, Jie & Hongxin,2011; Po Chi Chen et. al,2013; Pokharel,2016)
<i>Kecekapan</i>	1) <b>Tiga Dimensi Kecekapan</b>	Membentuk sebuah organisasi cemerlang melalui diagnosis situasi dan memperbaiki hasil	Tiga tahap kecekapan menghasilkan sembilan pembolehubah: 1. Matlamat organisasi 2. Perancangan organisasi 3. Pengurusan organisasi 4. Matlamat proses



		<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Perancangan proses</li> <li>6. Perancangan pengurusan</li> <li>7. Matlamat kerja</li> <li>8. Perancangan kerja</li> <li>9. Pengurusan kerja</li> </ol>
2) <b>'Six Rules'</b>	Membina hubungan antara anggota organisasi	<p>Enam peraturan yang dikemukakan iaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjelaskan dan mengekalkan keperluan yang tinggi berkenaan dengan hasil.</li> <li>2. Memberitahu tentang keadaan semasa mereka</li> <li>3. Memperkenalkan peraturan komunikasi yang jelas</li> <li>4. Mewujudkan suasana galakan dan sokongan</li> <li>5. Belajar untuk mewakili tanggungjawab, hak dan kewajipan.</li> <li>6. Mewujudkan sistem untuk menilai dan mengarah.</li> </ol>
3) <b>Svirina (2013)</b>	Mengukur kecekapan melalui aspek pengurusan	<p>Fungsi pengurusan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perancangan</li> <li>2. Pengorganisasian</li> <li>3. Pengawalan</li> <li>4. Koordinasi</li> <li>5. Motivasi</li> <li>6. Penciptaan dan pembangunan budaya organisasi</li> <li>7. Tanggungjawab sosial korporat</li> </ol>
4) <b>Dua Dimensi</b>	Menggantikan ukuran 'satu dimensi'	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kewangan</li> <li>2. Nilai Sosial</li> </ol>

Model kecekapan yang banyak digunakan untuk mengukur kecekapan koperasi ialah DEA kerana ciri-cirinya yang mampu mengukur kecekapan sesebuah organisasi atau sistem dengan tepat. Kelebihan model ini ialah ia mampu mengukur kecekapan pada pelbagai aspek pengukuran melalui data input dan output yang pelbagai yang bersesuaian dengan koperasi yang mempunyai pelbagai jenis perkhidmatan atau lebih dari jenis aktiviti ekonomi. Namun, model ini hanya dapat mengukur kecekapan melalui data-data numerik seperti nilai kewangan iaitu data berbentuk kuantitatif sahaja. Bahkan, sebahagian besar pengkaji hanya mengukur kecekapan berdasarkan aspek kewangan sahaja menggunakan model ini.

Manakala model Dua Dimensi yang mengukur kecekapan dalam aspek kewangan sahaja didapati memperbaiki hasil keuntungan organisasi namun, prestasi syarikat tidak berada pada tahap yang seimbang. Oleh itu, penilaian secara kualitatif diperlukan untuk mendapatkan ukuran tepat dan dibandingkan dengan pencapaian ekonomi sesebuah organisasi. Maka, penilaian organisasi pada aspek sosial telah dicadangkan supaya prestasi organisasi dapat diukur secara menyeluruh. Nilai sosial yang

perlu diberi perhatian ialah kualiti hubungan antara anggota dari segi kepercayaan dan tahap kepuasan serta hasil koperasi.

Bertepatan dengan penilaian terhadap kualiti hubungan antara anggota, model Six Rules boleh digunakan sebagai tanda aras bagi kualiti hubungan antara anggota. Anggota koperasi merupakan sekumpulan manusia yang mempunyai kepentingan dan keperluan yang serupa atau seragam. Anggota koperasi yang menggerakkan koperasi sesuai dengan matlamat sosial yang ingin dicapai. Oleh yang demikian, organisasi berpasukan yang cekap perlu dimantapkan melalui hubungan antara anggota yang saling memahami dan mengetahui peranan masing-masing sebagai anggota koperasi yang berjawatan atau tidak mempunyai jawatan.

Selain itu, Model Tiga Tahap Kecekapan hanya berperanan untuk mendiagnosis keadaan semasa koperasi pada tiga tahap iaitu, organisasi, proses dan kerja. Model ini memastikan perancangan untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan dapat dihasilkan. Model ini tidak mengukur kecekapan pada keseluruhan aspek pengurusan kerana tiada aspek ekonomi mahupun sosial yang dinyatakan. Oleh itu, model ini sesuai bagi organisasi yang ingin mengukur kecemerlangan pengurusan organisasi. Berbeza dengan model Svirina (2013) yang memfokuskan penilaian kecekapan pengurusan pada sistem atau proses pengurusan yang beroperasi melalui prestasi fungsi pengurusan. Bahkan terdapat satu atau lebih kriteria bagi setiap fungsi yang mewakili aspek kewangan dalam organisasi. Selain itu, penilaian nilai sosial dikategorikan kepada beberapa kriteria seperti tahap kepuasan pekerja pada fungsi motivasi dan fungsi tanggungjawab sosial korporat yang mewakili kerjasama organisasi dengan masyarakat, pelanggan dan pembekal dari segi kepercayaan bersama. Oleh itu, model ini mengukur kecekapan pada dua aspek iaitu ekonomi dan pengurusan organisasi serta nilai sosial menggunakan metod pengukuran kuantitatif. Model ini dibina berdasarkan penilaian pengurus daripada pelbagai saiz syarikat yang terdapat di Rusia sama ada syarikat tempatan atau antarabangsa. Walaubagaimanapun, perubahan ekonomi yang dirasai oleh syarikat-syarikat di Rusia adalah berbeza dengan keadaan ekonomi di Malaysia.

Berdasarkan kepada analisis kajian, model yang terbaik menurut ciri-ciri koperasi ialah model Dua Dimensi. Model ini mengukur kecekapan pada dua aspek iaitu ekonomi dan sosial. Hal ini bertepatan dengan konsep penubuhan koperasi sebagai sebuah organisasi yang menyediakan keperluan sosial dan ekonomi kepada anggotanya di samping menjana pendapatan melalui aktiviti perniagaan. Selain itu, yang menjadi nilai tambah dalam model Dua Dimensi iaitu ia bukan sahaja menilai kecekapan secara kuantitatif bahkan pengukuran secara kualitatif pada aspek nilai sosial.

#### **4.0 PERBINCANGAN**

Pengukuran kecekapan koperasi perlu merangkumi dua aspek iaitu sosial dan ekonomi. Hal ini berdasarkan konsep penubuhan koperasi yang menitikberatkan kepentingan dan keperluan sosial kepada anggota di samping menjana pendapatan melalui aktiviti ekonomi. Seperti yang disarankan dalam kajian Nurdina dan Zamzuri (2018), pengukuran kecekapan pengurusan sesebuah koperasi perlu menyeluruh iaitu meliputi aspek ekonomi dan sosial seiring dengan peranan koperasi itu sendiri. Termasuk dalam aspek sosial ialah hubungan antara anggota dan pihak pengurusan. Tambahan pula, kecekapan pengurusan boleh dikaitkan dengan aktiviti pengurusan iaitu komunikasi maklumat antara

pengurus dan objek pengurusan (Xiong & Ren, 2005) iaitu anggota jika berkaitan pengurusan koperasi. Manakala aspek ekonomi koperasi merangkumi nisbah keuntungan seperti margin untung bersih, pulangan atas aset dan pulangan atas pelaburan. Selain itu keuntungan kepada ahli juga termasuk dalam aspek ekonomi iaitu dividen syer, hadiah langganan dan honorarium.

Oleh yang demikian, model Dua Dimensi (Bagautdinova, 2013) bersesuaian untuk dijadikan asas dalam pengukuran kecekapan koperasi. Namun, model Dua Dimensi perlu kepada pengubahsuaian untuk disesuaikan dengan ciri-ciri pengurusan koperasi. Terdapat enam ciri-ciri pengurusan koperasi iaitu pelantikan Ahli Lembaga Koperasi (ALK), sumber dana, anggota, aktiviti koperasi, pemasaran dan perolehan koperasi. Pengubahsuaian yang perlu dilakukan ialah dengan meletakkan ciri-ciri pengurusan koperasi mengikut aspek ekonomi dan sosial.

## **5.0 KESIMPULAN**

Penilaian atau pengukuran terhadap kecekapan pengurusan koperasi penting untuk kesinambungan koperasi memberi perkhidmatan yang berterusan kepada anggotanya. Dalam kajian ini, enam model pengukuran kecekapan pengurusan dicadangkan bagi membuat penilaian tahap kecekapan sesebuah koperasi. Enam model tersebut ialah Data Envelopment Analysis (DEA), Stochastic Frontier Analysis (SFA), model ‘Tiga Dimensi Kecekapan’, model ‘Six Rules’, model Dua Dimensi dan model Svirina. Model pengukuran kecekapan yang berbeza mengukur kecekapan pada aspek yang berbeza. Antara aspek yang menjadi sandaran ialah aspek ekonomi (kewangan), sosial, sosio-ekonomi, hubungan antara anggota, organisasi dan fungsi pengurusan.

Kajian ini mendapati model Dua Dimensi sesuai untuk dijadikan asas dalam pengukuran kecekapan pengurusan koperasi. Model Dua Dimensi menumpukan pengukuran kecekapan dalam aspek ekonomi dan sosial. Hal ini bersesuaian dengan matlamat utama penubuhan koperasi iaitu kepentingan sosial terhadap anggota di samping aktiviti ekonomi untuk menjana keuntungan kepada ahli. Bahkan, pengukuran nilai sosial yang dijalankan menggunakan alat kualitatif untuk mendapatkan hasil prestasi yang menyeluruh. Kaedah kualitatif ini menjadikan Model Dua Dimensi berbeza dengan model DEA yang menggunakan data numerikal sahaja. Hal ini diharapkan dapat membantu kajian-kajian yang akan datang.

## **Rujukan**

- Angkatan Koperasi Kebangsaan Malaysia (ANGKASA). (2014). Kajian Kes Prestasi Terbaik 15 Koperasi di Malaysia (Pertama). Selangor: ANKASA.
- Anuar Mat Esa. (2015). Measuring Economic and Social Efficiencies of Area Farmers Organization in Malaysia. *Malaysian Journal of Co-Operative Management*, 11(1), 93–110.
- Azmah Othman. (2010). Estimating the Productivity Change of Bank Kerjasama Rakyat Malaysia Berhad and Malaysia Nine Commercial Banks: A Malmquist Productivity Index Approach. Paper presented at the Euricse Conference 2010: Financial Co-operative approaches to Local Development Through Sustainable Innovation, Trento, Italy.

- Azmah Othman, Norma Mansor, & 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. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/13602381.2014.933065>
- Bagautdinova, N. (2014). The Role of Management Efficiency Measuring in Development of Economic Crisis. *Procedia Economics and Finance*, 16, 160–165.
- Callender, G. (2008). *Efficiency and Management*. Routledge, New York.
- Fang, Y. N. (2010). The Study on the Efficiency and its Effects of the Rural Credit Cooperative in Shaluo. Universiti Xian Jiaotaong.
- Farlizawati Aziz@Khairi. (2012). Kemahiran dan Amalan Pengurusan Perniagaan dalam Kalangan Ahli Lembaga Koperasi Sekolah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Idris Ismail & Safaai Said. (2012). *Pengenalan Koperasi*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- H. Rahmat Hidayat. (2010). Kecekapan Perbankan Syariah di Indonesia: Perbandingan Kecekapan Antara bank Umum Syariah dengan Unit Usaha Syariah. Univesiti Kebangsaan Malaysia.
- Hailu Getu , Jeffrey Scott R., Goddard Ellen 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.
- Islam, M. A. (2012). An Appraisal of The Performance of Two (2) Development Financial Institutions (DFIS) in Malaysia. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(7), 64–74. Retrieved from <http://www.managementjournals.org>
- Mohamed Hisham Yahya. (2004). Kesan Penggabungan dan Pengambilalihan ke atas Kecekapan Syarikat-Syarikat di Malaysia: Pendekatan DEA. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Nurdina A.R. & Zamzuri Z. (2018). Kecekapan Pengurusan Koperasi di Malaysia. *Journal of Nusantara Studies*, 3(2), 134–146.
- Pawslowski Marek, P. Z. & Z. W. (2009). *Management Efficiency. Foundations of Management*, 1(1), 95–110.
- Po-Chi Chen, Shih-Hsun Hsu, Chingg-Cheng Chang, M.-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*. Kansas State University.
- Roziana Baharin. (2014). Pengubahsuaian Fungsian Fleksibel Fourier dalam Analisis Meta Stokastik untuk Mengukur Kecekapan Kos Industri Insuarans hayat dan Industri Takaful Keluarga di Malaysia. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM). (2010). *Dasar Koperasi Negara 2011-2020 (Pertama)*. Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM).
- Svirina, A. (2013). Measuring Company Management Efficiency: The Case of Real Sector of Economy. *Journal Business and Economics*, 4(1), 13–31.

- Tser-Yieth Chen, Chie-Bien Chen, Sin-Ying Peng. (2008). Firm Operation Performance Analysis Using data Envelopment Analysis and Balanced. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(7), 523–539.
- Xiong Yijie & Ren Jing. (2005). Management Efficiency and Its Measuring Methods. *Canadian Social Science*, 1(3), 59–62.
- Xueping Xiong, J. & H. 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.