

Kesan Ketidakpastian Persekitaran terhadap Hubungan antara Tadbir Urus dan Prestasi Koperasi Peladangan Kelapa Sawit di Malaysia

(Impact of Environmental Uncertainty on the Relationship between Governance and Performance of Oil Palm Farming Cooperatives in Malaysia)

Mohd. Taufix A. Aziz
Norman Mohd. Saleh
Siti Faridah Abdul Jabbar
Noradiva Hamzah

(Faculty of Economics and Management, Universiti Kebangsaan Malaysia)
Hayati Md Salleh
(Batu Pahat District Small Farmers' Co-operative)

ABSTRACT

Empirical studies on the influence of cooperative governance (TUK) on performance (PK) is scarce, especially involving the medium- and small-sized cooperatives. So far, past studies remain unclear and inconclusive on the existence of the relationship. The objective of this study is to investigate the existence of a relationship between TUK and PK and the moderating effect of the environmental uncertainty (KP) on the relationship between TUK and PK. This study anticipates that the implementation of TUK will affect PK depending on the context of cooperatives' environment. The study used data sets of medium and small-sized cooperatives in the oil palm plantations industry in Malaysia. The results obtained from the PLS-SEM analysis confirmed that there was a positive and significant relationship between TUK and PK, while KP was found to have no moderating effect on the relationship. This study provides evidence on the effect of cooperative governance on cooperative performance regardless of the environment surrounding the cooperatives in Malaysia. All cooperatives should take seriously the importance of strengthening TUK to increase performance.

Keywords: Environmental uncertainty; governance; performance; co-operatives; palm oil farming; Malaysia

ABSTRAK

Kajian empirik mengenai pengaruh Tadbir Urus Koperasi (TUK) terhadap Prestasi Koperasi (PK) amat kurang dilakukan, khususnya yang melibatkan koperasi bersaiz sederhana dan kecil. Setakat ini, kajian lepas masih tidak jelas dan tidak konklusif mengenai kewujudan hubungan tersebut. Objektif kajian ini adalah untuk menyiasat kewujudan hubungan antara TUK dan PK dan kesan penyerderhanaan ketidakpastian persekitaran (KP) terhadap hubungan antara TUK dan PK. Kajian ini menjangka bahawa pelaksanaan TUK akan memberi kesan kepada PK bergantung kepada konteks persekitaran koperasi. Kajian ini menggunakan set data koperasi bersaiz sederhana dan kecil dalam industri peladangan kelapa sawit di Malaysia. Hasil kajian menggunakan analisis PLS-SEM mengesahkan wujud hubungan positif dan signifikan antara TUK dan PK, sementara KP didapati tidak mempunyai kesan penyerderhanaan terhadap hubungan tersebut. Dapatan kajian ini membuktikan kesan tadbir urus koperasi terhadap prestasi koperasi tanpa mengira persekitaran di mana koperasi berada. Semua koperasi seharusnya memandang serius kepentingan pengukuhan TUK bagi meningkatkan prestasi.

Kata kunci: Ketidakpastian persekitaran; tadbir urus; prestasi; koperasi; peladangan kelapa sawit; Malaysia

Received 24 May 2022; Accepted 4 July 2023

PENDAHULUAN

Laporan menunjukkan daripada 14,625 koperasi berdaftar di Malaysia, hanya 64% yang aktif, manakala selebihnya dorman atau tidak aktif disebabkan berhadapan masalah kewangan dan berisiko ditutup pada tahun 2019 (Transkom: Pelan Transformasi Koperasi Malaysia 2021-2025). Kajian Mohd Saleh dan Hamzah (2017), dan laporan Transkom pula menunjukkan kebanyakan koperasi, terutamanya yang bersaiz sederhana dan kecil menghadapi masalah pelaksanaan tadbir urus koperasi yang baik. Ironinya, walaupun kajian menunjukkan tadbir urus yang baik boleh meningkatkan prestasi atau mengurangkan kos agensi (Fanken & Cook 2019; Grashuis 2020; Hakelius 2018; Yamori et al. 2017), kajian seperti Ghosh dan Ansari (2018) serta Gunderson et al. (2009) tidak menemui bukti yang menyokongnya. Disebabkan belum ada kesepakatan dalam kajian empirikal lepas

menggunakan data koperasi secara meluas, yang membuktikan hubungan antara tadbir urus koperasi dengan prestasinya, kajian ini mempersoalkan: adakah tadbir urus koperasi (TUK) sebenarnya mempengaruhi prestasi koperasi (PK)?, Selaras dengan amalan TUK yang bersifat kontekstual, kajian ini juga menjangka bahawa faktor kontingen seperti ketidakpastian persekitaran luarjangka dan ketidakpastian persekitaran yang rumit boleh menentukan kekuatan hubungan antara TUK dan PK. Persoalannya, adakah faktor kontingen berperanan menyederhanakan hubungan TUK dan PK?

Persoalan ini menarik untuk dibahaskan kerana agak sukar untuk menentukan sama ada TUK boleh memberi kesan positif kepada PK khususnya yang melibatkan kluster koperasi sederhana dan kecil yang banyak dalam industri pertanian di Malaysia. Kesukaran untuk melihat kesan ini disebabkan oleh beberapa faktor. Pertama, struktur tadbir urus yang sukar untuk dilaksanakan disebabkan keupayaan sumber koperasi itu sendiri yang terhad disebabkan oleh saiznya. Contohnya kesukaran mempunyai Ahli Lembaga Koperasi dan kakitangan pengurusan yang mempunyai tahap pendidikan bersesuaian, malahan bagi sesetengah koperasi, tiada garis pemisah yang jelas antara peranan lembaga dan pengurusan. Maka mewujudkan jawatankuasa-jawatankuasa penting seperti jawatankuasa pengurusan risiko merupakan suatu “kemewahan” yang jarang diperolehi. Kedua, kajian lepas yang hanya menumpukan kepada pengukuran kewangan PK, sedangkan banyak manfaat bukan kewangan anggota yang diberi koperasi tidak terangkum sebagai PK. Oleh yang demikian kajian ini merupakan usaha penerokaan yang bertujuan untuk menjelaskan sifat hubungan ini. Menyemak semula kajian lepas, Md. Salleh (2011) membuktikan struktur tadbir urus statutori koperasi yang terdiri daripada anggota lembaga, anggota, pengurusan dan juruaudit dalaman mempunyai hubungan dengan prestasi koperasi. Walau bagaimanapun kajian ini menambah baik pengukuran ini dan merungkai hubungan tersebut dengan melihat tadbir urus dari kerangka melangkaui pematuhan statutori. Ketiganya, wujud ketidakpastian persekitaran luarjangka dan kerumitan persekitaran mungkin yang boleh mendorong koperasi mengamalkan TUK bersesuaian untuk menangannya dengan tuntas sehingga boleh melonjakkan PK.

Kajian ini juga melihat (i) kewujudan hubungan antara tadbir urus dengan prestasi koperasi, dan (ii) sejauh mana hubungan dipengaruhi oleh faktor ketidakpastian persekitaran (Burns & Stalker 1961). Beberapa kajian lepas memaparkan kajian terhadap faktor persekitaran luaran melalui dua dimensi iaitu dinamika dan kerumitan persekitaran (Duncan 1972; Daft et al. 1988; Stewart et al. 2008; Yanes-Estévez et al. 2010). Pertama ketidakpastian persekitaran luar jangkaan (KPLJ), iaitu keadaan persekitaran di luar kawalan organisasi akibat perubahan-perubahan (dinamika) persekitaran perniagaan seperti pergolakan ekonomi, teknologi dan sebagainya. Kedua ketidakpastian persekitaran yang rumit (KPYR). KPYR adalah keadaan kompleksiti atau kerumitan yang bersifat dalaman organisasi dan tidak semestinya wujud pada organisasi lain. Kedua-dua jenis ketidakpastian ini dijangka mempengaruhi hubungan TUK-PK kerana sumber yang ada dalam koperasi sederhana dan kecil adalah terhad. Keterbatasan sumber diandaikan boleh menyebabkan persepsi ketidakpastian itu menjadi lebih tinggi. Atas pertimbangan faktor-faktor pelaksanaan tadbir urus koperasi yang terbatas bagi sesetengah koperasi yang boleh memberi kesan terhadap prestasinya, koperasi bersaiz sederhana dan kecil dalam industri peladangan kelapa sawit telah dipilih sebagai konteks kajian.

Kajian mengenai koperasi pertanian adalah penting kerana terdapat 3,130 koperasi pertanian, yang melibatkan 547,922 petani sebagai anggota yang memiliki lebih RM4 bilion aset pada 2018. Kajian ini memberi tumpuan kepada koperasi petani kelapa sawit atas dua sebab. Pertama, sebagai komoditi terpenting ekonomi (McCarthy et al. 2012), Malaysia menghasilkan 28 peratus minyak sawit dan menjadi pengeluar kedua terbesar dunia. Kedua, konteks koperasi peladangan kelapa sawit adalah unik iaitu tahap pendidikan petani yang dipilih dalam lembaga dan pelaksanaan tadbir urusnya. Oleh itu, walaupun kerajaan memberikan pelbagai insentif untuk membantu sektor ini, entiti yang berkaitan dengan kesejahteraan sosioekonomi petani ini masih ketinggalan. Keadaan memburuk apabila prestasi koperasi jenis ini banyak ditentukan oleh ketidakpastian dalam harga minyak sawit dunia yang berubah-ubah. Maka, konteks ini amat sesuai untuk melihat hubungan antara tadbir urus koperasi dengan prestasinya, mengambil kira faktor ketidakpastian persekitaran.

Kajian ini memberi sumbangan kepada ilmu dalam beberapa aspek. Pertama, kajian ini mengetengahkan faktor kontingen ketidakpastian persekitaran untuk menerangkan hubungan agensi. Disebabkan dapatan kajian terdahulu yang bercampur-campur, dijangka faktor kontingen ini dapat menjelaskan hubungan TUK-PK. Kedua, kajian ini menggunakan pengukuran prestasi koperasi yang ditambah baik, berasaskan prinsip-prinsip koperasi. Pengukuran prestasi ini dilihat lebih komprehensif kerana merangkumi prestasi ekonomi, sosial dan tadbir urus lestari, berbanding yang pernah digunakan dalam kajian lepas. Ketiganya, tidak banyak kajian yang melihat kesan tadbir urus koperasi berbanding tadbir urus syarikat. Kelebihan melihat kepada konteks koperasi sederhana dan kecil adalah, bagi syarikat besar, TUK korporat hampir dilaksanakan sepenuhnya. Sebaliknya, kod tadbir urus korporat tidak ditekankan kepada syarikat kecil disebabkan kurangnya masalah agensi kerana pegangan kebanyakannya dalam kalangan keluarga (Chrisman et al. 2004; Zhang & Cao 2016). Maka bagi melihat keserasian TUK, kajian ini telah memilih konteks koperasi perladangan kelapa sawit. Ini merupakan sumbangan pengayaan ilmu kepada teori agensi. Hasil kajian menunjukkan hubungan antara TUK dengan PK adalah utuh dan tidak bergantung kepada ketidakpastian persekitaran.

Bahagian seterusnya menyorot kajian lepas dalam tadbir urus, prestasi koperasi, faktor-faktor kontingensi yang pernah dikaji dan seterusnya menentukan jurang kajian. Seterusnya, diikuti perbincangan mengenai teori kontingensi dan pernyataan hipotesis. Bahagian ke tiga menerangkan kaedah yang digunakan untuk kutipan dan analisis data bagi menilai hubungan yang dijangka, diikuti dengan bahagian ke empat yang memperincikan hasil kajian dalam bentuk analisis deskriptif dan analisis hubungan. Bahagian terakhir membincangkan dapatan, implikasi, limitasi berkaitan kajian ini serta cadangan kajian masa hadapan.

SOROTAN LITERATUR

TADBIR URUS DAN PRESTASI KOPERASI

Tadbir urus sebagaimana yang dinyatakan oleh Sir Adrian Cadbury pula adalah "... satu sistem bagaimana syarikat diarah dan dikawal" (Cadbury Report 1992). Secara yang lebih khusus, Shleifer dan Vishny (1997) dan La Porta et al. (2000), menjelaskan bahawa tadbir urus ialah menentukan pengagihan hak, tanggung jawab antara lembaga pengarah, pengurus, pekerja, pemegang saham dan undang-undang, dasar, peraturan untuk membuat keputusan mengenai urusan perniagaan sesebuah organisasi. Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) menterjemahkan konsep ini dalam tadbir urus koperasi sebagai '... hubungan antara anggota sebagai pemilik perniagaan, pihak pengurusan yang mengendalikan perniagaan dan lembaga yang menerajui pengurusan bagi pihak pemilik dengan tujuan untuk mencapai matlamat penubuhan koperasi' (GP27: Garis Panduan Tadbir Urus Koperasi). Sementara itu, Akta Koperasi 1993 ada juga menjelaskan tadbir urus, di mana tadbir urus statutori merujuk kepada tadbir urus yang diwajibkan oleh undang-undang, sementara tadbir urus fidusiari pula merujuk kepada tadbir urus berdasarkan keamanahan yang tercetus daripada nilai, etika dan prinsip-prinsip koperasi. Mekanisme yang wujud dalam struktur tadbir urus koperasi adalah anggota lembaga koperasi, anggota (pemilik koperasi), pengurusan dan jawatankuasa audit dalaman. Mereka ini adalah pihak-pihak yang bertanggungjawab untuk melaksanakan kedua-dua tanggungjawab statutori dan fidusiari itu untuk mencapai objektif koperasi, yang diterjemahkan kepada prestasinya.

Koperasi bukan sekadar penyumbang ekonomi dalam masyarakat, malah menerima tanggungjawab etika yang lebih luas untuk memberikan impak terhadap masyarakat, dan juga impak terhadap persekitaran di mana ia berfungsi (Ketola 2006). Prestasi sosial dinilai pencapaiannya menerusi terjemahan misi sosial koperasi (Hansmann & Kraakman 2001), termasuk kepentingan anggota, kepentingan menjaga orang lain dan kesejahteraan umum masyarakat. Keprihatinan utama prestasi sosial adalah memastikan matlamat sosial koperasi tercapai (Bagnoli & Megali 2011; Ntayi et al. 2014). Robb (2008) pula menegaskan bahawa prinsip-prinsip yang bertunjangkan pemilikan-kendiri (*user-ownership*), kawalan-kendiri (*user-control*) dan pembahagian berkadar (*proportional distribution*) membezakan koperasi dengan entiti perniagaan yang lain. Prinsip-prinsip inilah yang perlu diukur pencapaiannya menerusi *CPMS-TBL (Cooperative Performance Measurement System – Triple Bottom Line)* yang melibatkan pencapaian prestasi ekonomi, sosial, dan tadbir urus lestari.

Teori agensi menjangka tadbir urus yang baik dapat memantau kelakuan agen bagi pihak prinsipal (pemilik) sehingga boleh meningkatkan prestasi organisasi. Kajian telah dilakukan mengenai pengaruh tadbir urus terhadap prestasi koperasi. Ini termasuk mengenai kesan Lembaga terhadap prestasi, secara umum mengenai model tadbir urus itu sendiri (Bijman et al. 2013), atau secara khusus seperti saiz lembaga (Ghosh & Ansari 2018; Grashuis 2020; Gunderson et al. 2009; Franken & Cook 2019; Hakelius 2018; Hemrit 2020; Yamori et al. 2017), ganjaran ahli lembaga koperasi (Gunderson et al. 2009), ahli lembaga koperasi dari luar (Franken & Cook 2019; Grashuis 2020; Hemrit 2020; Yamori et al. 2017), kepakaran atau pendidikan ahli lembaga (D'Amato & Gallo 2019; Ghosh & Ansari 2018; Hakelius 2018), lembaga didominasi wanita, dan pengerusi wanita (Esteban-salvador et al. 2019; Ghosh & Ansari 2018; Hemrit 2020; Hernández-Nicolás et al. 2019; Périlleux & Szafarz 2015; Périlleux & Szafarz 2021; Yobe et al. 2020) dan ahli politik dalam lembaga (Carretta et al. 2012).

Umumnya, selaras dengan teori agensi, kajian Esteban-salvador et al. (2019), Franken dan Cook (2019), Grashuis (2020), Hakelius (2018), Hemrit (2020) dan Yamori et al. (2017) menemukan bukti bahawa tadbir urus koperasi yang baik boleh meningkatkan prestasi koperasi atau mengurangkan kos agensi. Namun, Ghosh dan Ansari (2018), Gunderson et al. (2009), dan sebahagian bukti dalam D'Amato dan Gallo (2019) serta Hemrit (2020) tidak menyokong hal yang sedemikian.

Terdapat juga kajian mengenai kesan ciri-ciri pengurusan terhadap prestasi koperasi, seperti kewujudan pengurus dan pengarah sepenuh masa (Rebelo et al. 2010), ketua pegawai eksekutif yang dilantik dalam kalangan anggota atau profesional (Liang & Hendrikse 2013; Rebelo et al. 2017), Tempoh lantikan ketua pegawai eksekutif (Franken & Cook 2019), dan pengurus wanita (Périlleux & Szafarz 2015). Akhir sekali terdapat juga kajian yang melihat struktur pemilikan dan struktur modal koperasi (Reddy & Locke 2014), dan pemilikan koperasi oleh wanita (Ghosh 2018). Secara umumnya, tiada kata sepakat mengenai wujudnya hubungan antara ciri tadbir urus koperasi dengan prestasinya (pelbagai ukuran) di pelbagai negara dan perlukan kajian lanjutan dalam menenjelaskan hubungan ini.

Aspek kedua yang dilihat ialah mengenai prestasi koperasi (PK). Prestasi ialah output yang terhasil daripada apa yang telah direncanakan, dilaksanakan dan dilaporkan dalam tempoh tertentu samada mencapai objektif yang telah ditetapkan. Untuk mengetahui sama ada sesuatu prestasi itu tercapai atau sebaliknya, perlu ada suatu bentuk mekanisme pengukuran. Pengukuran prestasi adalah alat untuk mengukur kecekapan dan keberkesanan prestasi firma (Upadhaya et al. 2014). Mekanisme pengukuran ini dikenali sebagai sistem pengurusan prestasi atau PMS. Perubahan persekitaran pasaran global yang semakin kompleks menurut Ghalayini dan Novel (1996) membuktikan wujudnya kelemahan pada PMS tradisional yang terlalu menumpukan aspek-aspek kewangan sahaja. Lantas muncul indikator PMS yang lebih seimbang, tepat dan sesuai dengan persekitaran semasa organisasi (Anuar Said & Janudin 2019), antaranya PMS komprehensif (Nazrul Hazizi et al. 2017; Micheli & Mura 2017), PMS strategik (Baird 2017). Kumpulan kajian PMS jelas menunjukkan bahawa apa jua istilah yang telah digunakan, yang jelas indikator pengukuran prestasi yang digunakan adalah indikator kewangan dan bukan kewangan. Pada umumnya indikator pengukuran kewangan dan bukan kewangan sesuai digunakan untuk mana-mana organisasi termasuk juga koperasi. Namun bagi keperluan sistem pengukuran prestasi koperasi terdapat sedikit kelainan yang perlu difahami kerana koperasi ditunjangi oleh prinsip-prinsipnya yang mempunyai objektif ekonomi, sosial, lestari dan berorientasikan sistem demokrasi.

Secara keseluruhannya, sorotan literatur menemukan terdapat sedikit masalah dalam pelaksanaan prinsip-prinsip tadbir urus seperti yang terkandung dalam GP27 apabila sumber-sumber bagi koperasi sederhana dan kecil adalah terhad. Mungkin boleh juga didakwa bahawa koperasi sederhana dan kecil, tidak memerlukan satu sistem tadbir urus yang lengkap kerana operasi yang kurang rumit dan saiz yang tidak besar, tidak ramai yang terlibat dan mudah dikendalikan. Pada satu sisi yang lain, mekanisme tadbir urus yang tidak lengkap ini dilihat tidak dapat bergerak seiring dengan tuntutan pencapaian prestasi dalam keadaan ketidakpastian yang tinggi, apatah lagi apabila menuntut mekanisme semak dan imbang dalam urusan yang wujud konflik kepentingan. Namun, pelaksanaan prinsip tadbir urus yang dinyatakan dalam GP27 sepenuhnya hanya boleh dipenuhi dalam koperasi bersaiz besar. Maka kajian ini menjangka, hubungan pelaksanaan prinsip-prinsip tadbir urus dengan pencapaian prestasi koperasi adalah suatu hal yang situasional, iaitu bergantung kepada bagaimana persepsi koperasi terhadap ketidakpastian persekitaran. Setakat ini amat sedikit kajian yang melihat hubungan kesan tadbir urus koperasi terhadap prestasi koperasi dan hasilnya belum konklusif. Hal ini menyebabkan sudut pandang kontingensi digunakan untuk meneliti dengan lebih dekat hubungan TUK dan PK dengan mengambilkira ketidakpastian persekitaran.

KETIDAKPASTIAN PERSEKITARAN

Teori kontingensi menegaskan keberkesanan sesebuah organisasi terjadi apabila berlakunya interaksi keserasian antara ciri-ciri organisasi, seperti struktur dengan faktor kontingen (Burns & Stalker 1961; Lawrence & Lorsch 1967). Pelbagai faktor kontingen telah dikaji, antaranya faktor persekitaran (Omosho & Anyigba 2019), strategi organisasi (Pertusa-Ortega et al. 2010) dan saiz organisasi (Ozbek & Boyd 2020). Disebabkan keserasian antara struktur organisasi dengan faktor kontingen akan membawa kepada pencapaian prestasi yang tinggi (Donaldson 2001; Arieftara et al. 2019), maka organisasi bermotivasi untuk mengelakkan berlakunya ketidakserasian. Menurut Donaldson (2001) dan Luo dan Yu (2016), ketidakserasian akan membawa kepada penurunan prestasi sesebuah organisasi. Sebenarnya konsep yang digunakan dalam kajian ini adalah dengan melihat kepada ketidakpastian persekitaran. Ketidakpastian persekitaran adalah refleksi atau bayangan sama ada koperasi mempunyai keupayaan dalaman menurut persepsinya dalam menangani situasi ketidakpastian dan kerumitan menggunakan sumber-sumber yang ada.

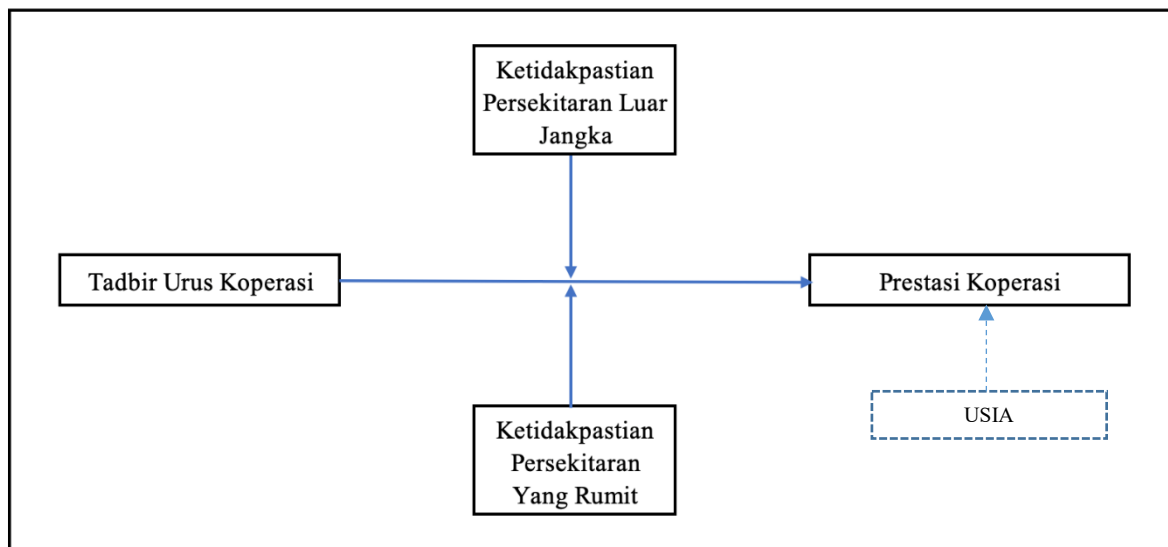
Faktor kontingen yang menjadi moderator yang diuji dalam kajian ini adalah persepsi pihak pengurusan koperasi terhadap 'Persekitaran luaran', di mana ekosistem persekitaran ini sentiasa dalam keadaan berubah-ubah sifatnya atau berada dalam keadaan 'Ketidakpastian' atau '*Uncertainty*'. Apa yang dimaksudkan dengan 'Ketidakpastian Persekitaran' (KP) ialah; (i) situasi kekurangan informasi faktor persekitaran dalam membuat sesuatu keputusan yang berkaitan, (ii) ketidakpastian kerugian yang bakal berlaku jika keputusan yang dibuat tidak betul, dan (iii) tak berupaya untuk meletakkan darjah keyakinan kebarangkalian yang berkaitan dengan faktor persekitaran, yang akan memberi kesan kepada unit-unit dalam organisasi melaksanakan fungsinya (Lawrence & Lorsch 1967). Terdapat tiga jenis ketidakpastian, iaitu (i) ketidakpastian persekitaran luar jangkaan (KPLJ) (*unpredictability*), dan (ii) ketidakpastian persekitaran yang rumit (KPYR) (*complexity*) dan (iii) ketidakpastian daripada perubahan persekitaran (*environmental change*) (Lawrence & Lorsch 1967; Burton et al. 2011).

KPLJ bermaksud situasi persekitaran di luar kawalan organisasi yang sentiasa berubah (*environmental change*) dan dalam keadaan yang tidak stabil sehingga mewujudkan keadaan ketidakpastian. Dimensi ini berkait dengan persepsi situasi luarjangka yang mungkin berlaku. Di samping itu juga keterbatasan pengetahuan dalam memproses dan menterjemah data-data, memberi kesan dan mengakibatkan berlakunya ketidakpastian di luar jangkaan (Lawrence 1981). KPYR adalah situasi persekitaran luaran organisasi, di mana terdapat banyak

pembolehubah yang perlu diambilkira, samada yang berbentuk seragam atau pelbagai dan saling bergantung mengakibatkan persepsi situasi yang rumit (Lawrence 1981; Long et al. 2014).

Ketidakpastian persekitaran telah digunakan dalam kajian-kajian terdahulu sebagai faktor kontingen. Antara lain, kajian Arieftiara et al. (2019), dan Prasad dan Junni (2017). Dalam konteks hubungan antara tadbir urus dan prestasi, Elbert dan Gerdes (2018) mendapati ketidakpastian persekitaran menjadi faktor moderator yang signifikan kepada hubungan tadbir urus dan prestasi. Namun, Oyewo et al. (2022) tidak menemui peranan persekitaran luar jangka sebagai penting dalam hubungan antara tadbir urus dan amalan kelestarian firma. Kesimpulannya, peranan ketidakpastian persekitaran sebagai faktor moderator dalam hubungan TUK-PK masih belum jelas dan terdapat ruang untuk membuktikannya.

Mengambilkira perspektif agensi, perbincangan kajian lepas berkait peranan faktor persekitaran, dan potensi faktor-faktor lain yang boleh mempengaruhi prestasi koperasi iaitu usia koperasi (USIA) (rujuk Tuominen et al., 2022 untuk faktor kawalan dalam kajian berbentuk tinjauan), model kajian adalah seperti di Rajah 1:-



RAJAH 1. Kerangka konseptual kajian

HIPOTESIS

Empat hipotesis kajian telah dirangka untuk melihat kekuatan hubungan antara TUK, KP, KPLJ dan KPYP terhadap PK. Teori agensi menyatakan agen iaitu pihak pengurusan koperasi, perlu dipantau oleh sebuah Lembaga yang mempunyai ciri-ciri yang baik untuk memastikan pengurus bertindak dalam rangka memaksimumkan manfaat prinsipal (anggota koperasi). Kos agensi antara anggota koperasi dengan pihak pengurusan boleh dikurangkan dengan pemantauan Lembaga yang berkesan. Walaupun terdapat kajian yang menyanggah adanya hubungan antara TUK dengan PK (D'Amato & Gallo 2019; Ghosh & Ansari 2018; Gunderson et al. 2009; Hemrit 2020), sorotan literatur yang lebih banyak (Esteban-salvador et al. 2019; Franken & Cook 2019; Grashuis 2020; Hakelius 2018; Hemrit 2020; Yamori et al. 2017) mengarah kepada meyakini bahawa terdapat hubungan langsung secara positif antara tadbir urus koperasi yang diamalkan koperasi dengan prestasi koperasi yang diukur secara menyeluruh. Tambahan lagi, perspektif agensi yang menjadi asas kepada kajian ini mencadangkan hubungan yang positif antara keduanya. Maka hipotesis berikut telah dibentuk:

H₁ Terdapat hubungan positif antara tadbir urus koperasi dan prestasi koperasi

Selain daripada elemen pemantauan yang harus diambilkira dalam kajian, terdapat elemen kontingensi yang menentukan keberkesanan peranan tadbir urus koperasi dalam memacu prestasi. Hasil kajian lepas yang disorot di atas yang bercampur-campur adalah manifestasi kewujudan faktor-faktor lain yang menyebabkan hubungan antara tadbir urus koperasi dengan prestasi menjadi situasional. Maka pandangan yang diadaptasi daripada teori kontingensi dijangka dapat memberi penjelasan mengenai hal ini. Ketidakpastian persekitaran merupakan salah satu faktor kontingen yang sering mendapat perhatian dalam kalangan penyelidik seperti yang telah diterangkan di atas. Selain melihat pembolehubah ketidakpastian berperanan sebagai faktor persekitaran yang mempengaruhi hubungan TUK-PK, ia juga menggambarkan pandangan pengurus mengenai kesediaan sistem dalaman syarikat dalam menangani ketidak pastian itu sendiri. Maksud kesediaan sistem dalaman adalah samada koperasi mempunyai struktur dan prosesnya (tadbir urus) yang memadai untuk mengangani tahap-tahap ketidak pastian

tertentu. Sekiranya tadbir urus sedia ada adalah lemah, sedangkan cabaran ketidakpastian persekitaran adalah tinggi (TUK tidak sebanding dengan ketidakpastian persekitarannya), selalunya ketidakpastian akan ditanggung sebagai tinggi oleh pihak pengurusan. Begitu juga sebaliknya.

Namun begitu, secara ringkasnya, faktor ketidakpastian persekitaran telah dibuktikan menjadi penentu kepada kekuatan hubungan TUK dan PK (Elbert & Gerdes 2018; Krishnan et al. 2017; Prasad & Junni 2017). Manakala kajian yang lain (Oyewo et al. 2022) tidak menemui sebarang hasil yang signifikan. Maka tidak semestinya hubungan TUK dan PK bergantung kepada faktor ketidakpastian persekitaran. Namun, perspektif agensi yang digunakan disokong oleh pandangan kontingensi boleh digunakan untuk mengetahui hal sebenar yang berlaku. Teori kontingensi dan rasional konvensional juga mengatakan bahawa TUK yang sesuai (tidak semestinya yang komprehensif) harus digunakan oleh koperasi untuk berjaya dan ini bergantung kepada tahap ketidakpastian yang ditanggung. Secara khususnya hubungan antara tadbir urus dan prestasi boleh menjadi kuat apabila persepsi pengurus terhadap tahap ketidakpastian persekitaran adalah rendah, berbanding apabila pengurus menganggap ketidakpastian persekitaran adalah tinggi.

Maka hipotesis berikut dinyatakan:

H₂ Ketidakpastian persekitaran menyederhanakan hubungan antara tadbir urus koperasi dengan prestasi koperasi.

Oleh kerana kajian ini memfokus kepada dua jenis ketidakpastian persekitaran iaitu, (i) ketidakpastian persekitaran luar jangkaan (KPLJ), dan (ii) ketidakpastian persekitaran yang rumit (KPYR) (Lawrence & Lorsch 1967; Burton et al. 2011), maka jangkaan hubungan TUK-PK dibuat secara berasingan untuk kedua-dua jenis ketidakpastian persekitaran ini seperti berikut.

H_{2a} Ketidakpastian persekitaran luar jangkaan menyederhanakan hubungan antara tadbir urus koperasi dengan prestasi koperasi.

Apabila pengurus tidak pasti tentang perubahan-perubahan dalam persekitaran, seperti arah dan daya maju teknologi masa depan, perubahan jangkaan pengguna dan masyarakat, atau mengenai kemungkinan perubahan undang-undang, maka persekitaran perniagaan dianggap tidak menentu. Pengurus dan mereka yang terlibat dalam tadbir urus koperasi perlu menjadi proaktif, mewujudkan hubungan kerjasama dengan pelbagai pihak berkepentingan yang akan membantu mereka menjangka pola masa depan, dan mengamalkan strategi yang lebih inovatif (Lawrence & Lorsch 1967; Milliken 1987). Namun, sekiranya ini tidak berlaku, banyak strategi tidak dapat dibuat dengan berkesan walaupun mempunyai struktur tadbir urus yang baik. Elbert et al. (2018) menguatkan lagi hujah ini dengan cadangan bahawa struktur tadbir urus berasaskan hubungan (dan bukan dalam bentuk tradisinya) menjadi lebih penting dalam persekitaran ketidakpastian yang tinggi. Maka, secara khususnya hubungan antara tadbir urus dan prestasi akan menjadi lebih kuat apabila tahap ketidakpastian persekitaran luar jangkaan adalah rendah, berbanding apabila ketidakpastian persekitaran luar jangkaan berada pada tahap tinggi atau tidak menentu.

H_{2b} Ketidakpastian persekitaran yang rumit menyederhanakan hubungan antara tadbir urus koperasi dan prestasi koperasi.

Kerumitan adalah pengaruh eksogen penting terhadap keberkesanan organisasi (Rueda-Manzanares et al. 2008). Amalan baik proses tadbir urus secara umumnya memerlukan perubahan ketara dalam organisasi merentasi pelbagai fungsi organisasi (Russo & Fouts 1997). Walau bagaimanapun, persepsi kerumitan yang dirasakan pengurus menyukarkannya membuat perubahan radikal (Arago n-Correa & Sharma 2003). Tambahan lagi, dalam keadaan ini pengurus merasa sukar untuk mengenal pasti faktor strategik utama (Amit & Schoemaker 1993) atau menjana dan menggunakan sumber dan keupayaan dalaman organisasi (Black & Boal 1994). Maka, secara khususnya hubungan antara tadbir urus dan prestasi dijangka menjadi signifikan apabila tahap KPYR adalah rendah berbanding apabila KPYR berada pada tahap tinggi atau tidak menentu.

METODOLOGI KAJIAN

Perbincangan seksyen ini dibahagi kepada dua, iaitu kutipan data dan analisis data untuk menilai hubungan langsung dan kesan penyederhanaan (moderator) seperti yang ditunjukkan dalam kerangka kajian (RAJAH 1).

SAMPEL DAN KUTIPAN DATA

Kutipan data bagi kajian ini dilakukan menggunakan kaedah survei melalui borang soal selidik. Sampel kajian melibatkan kluster koperasi sederhana dan kecil perladangan kelapa sawit yang telah mengadakan mesyuarat agung tahunan (MAT) pada tahun 2018. Kluster ini dipilih kerana terdapat sebilangan koperasi sederhana dan kecil mempunyai masalah dalam pelaksanaan tadbir urus koperasi, sehingga mewujudkan variasi yang cukup untuk dianalisis kesannya. Senarai koperasi yang telah disahkan dan diperolehi daripada Suruhanjaya Koperasi Malaysia menjadi kerangka persampelan. Tumpuan hanya kepada koperasi dalam industri pertanian dan bilangan koperasi dalam perladangan kelapa sawit dikenali pasti. Koperasi besar dan mikro tidak diliputi kajian kerana koperasi besar (mikro) biasanya mempunyai (langsung tiada) struktur dan proses tadbir urus yang lengkap (baik).¹ Kesahan instrumen dipastikan melalui semakan pakar yang terdiri daripada dua orang akademik dan seorang pengawal selia industri. Kajian rintis telah dilakukan ke atas 30 koperasi untuk memastikan instrumen kajian sesuai digunakan dalam konteks kajian. Hasil ujian rintis mendapati hanya sedikit penambahbaikan perlu dilakukan ke atas soal selidik bagi memastikan kesesuaian instrumen kajian untuk fasa kutipan data seterusnya. Kebanyakan penambahbaikan mengenai ketepatan ayat yang digunakan kerana soal selidik telah diterjemah daripada versi asal dalam Bahasa Inggeris. Sebanyak 750 borang soal selidik telah diedarkan secara pos kepada koperasi bersaiz sederhana dan kecil, dan sebanyak 160 soal selidik dikembalikan. Daripada jumlah itu, sebanyak 155 atau 21% maklumbalas adalah lengkap dan boleh digunakan untuk analisis seterusnya. Analisis mengesan bias maklum balas menunjukkan tiada perbezaan signifikan antara maklum balas responden awal dan yang lewat. Oleh kerana sifat kajian ini yang berkait pelaksanaan tadbir urus koperasi di peringkat Lembaga dan pengetahuan mendalam mengenai prestasi koperasi, pengurus koperasi telah dipilih sebagai responden kajian.

PENGUKURAN PEMBOLEH UBAH

Konstruk tadbir urus koperasi (TUK) adalah berdasarkan kajian Hayati (2011), yang mempunyai sub-konstruk, (i) keberkesanan anggota lembaga (ALK), (ii) penyertaan aktif anggota (ANG), (iii) kecekapan pengurusan (KT) dan (iv) kecekapan jawatankuasa audit dalaman (JAD).

Indikator pengukuran KPLJ menerima pakai dan disesuaikan berdasarkan kajian Lawrence dan Lorch (1967), Lawrence (1981), dan Burton et al. (2011). Sementara indikator pengukuran konstruk aras satu KPYR diadaptasikan daripada persekitaran koperasi menerusi kajian Ariffin et al. (2016). Kedua sub konstruk aras dua ini membentuk konstruk Ketidakpastian Persekitaran (KP). Format 10 mata skala Likert digunakan digunakan untuk semua skor indikator pengukuran untuk memastikan tahap kebolehubahan statistik yang lebih tinggi antara jawapan soal selidik (Dawes 2008).

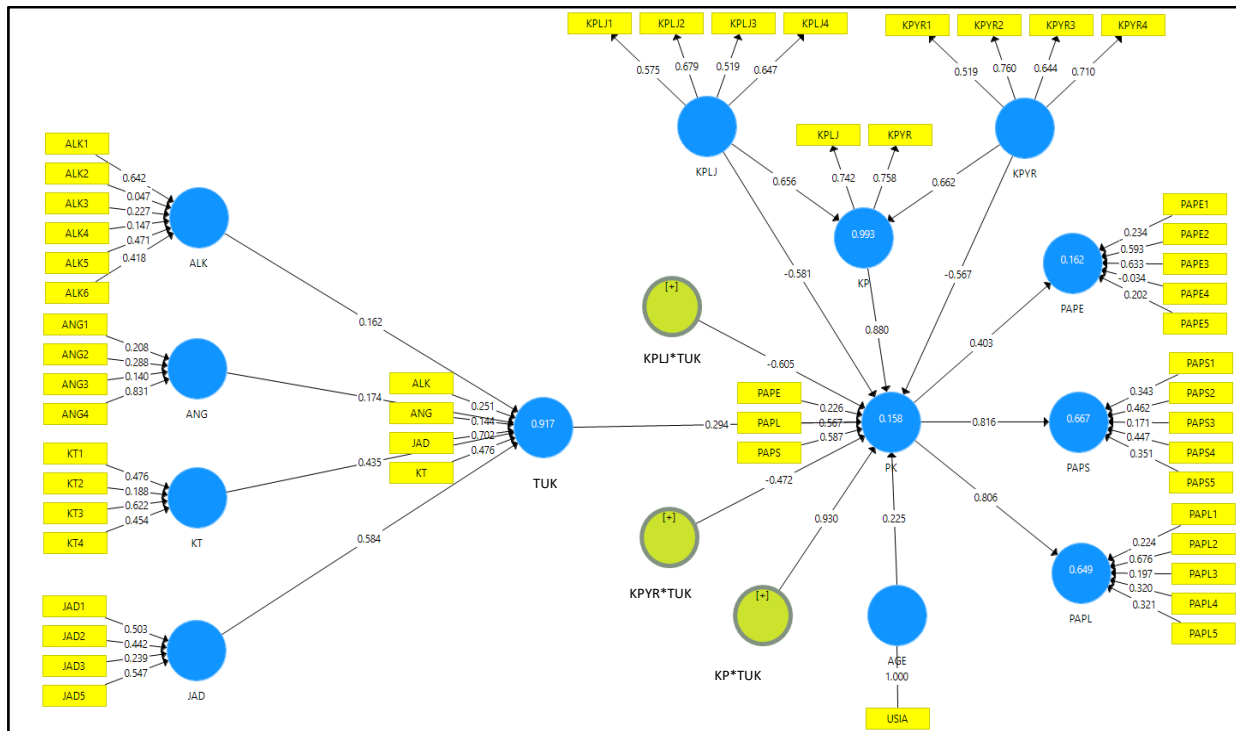
Konstruk Prestasi Koperasi adalah berdasarkan *CPMS-TBL* iaitu sistem pengukuran prestasi yang dibangunkan oleh penyelidik menerusi Teknik *Delphi* (DT) yang melibatkan lima kluster panel pakar (Mohd Saleh et al. 2022). Tiga sub-konstruk pengukuran *CPMS-TBL* yang dibangunkan dan digunakan dalam kajian ini adalah, (i) Pulangan atas Pelaburan Ekonomi (PAPE) yang mempunyai lima indikator pengukuran, iaitu peratusan perolehan (perbezaan tahun semasa dengan tahun sebelumnya), peratusan dividen diagih, peratusan margin keuntungan bersih tahun semasa, nisbah semasa dan nisbah leveraj, (ii) Pulangan atas Pelaburan Sosial (PAPS) mempunyai lima indikator pengukuran yang terdiri daripada manfaat diterima anggota, profil anggota, pelaksanaan CSR, bilangan kumpulan wang anggota dan bilangan program sosial anggota, dan (iii) Pulangan atas Pelaburan Tadbir Urus Lestari (PAPL) juga mempunyai lima indikator pengukuran, iaitu pelaksanaan tadbir urus statutori, bilangan jawatankuasa, pelan perniagaan, bilangan SBU dan profil kakitangan. Dalam kajian ini konstruk yang diukur secara formatif adalah PAPE, PAPS dan PAPL, sementara PK diukur secara reflektif, konstruk peringkat rendah yang diukur secara formatif adalah ALK, ANG, KT dan JAD, sementara ukuran aras ke dua diukur secara formatif adalah TUK.

ANALISIS DATA

Kajian ini menggunakan pendekatan analisis *PLS-SEM* yang merupakan pendekatan pemodelan tanpa bergantung kepada data bertaburan normal (Vinzi et al. 2010). *PLS-SEM* menjadi alternatif yang baik untuk *Covariance-based SEM* (*CB-SEM*), (Hwang et al. 2010), dalam situasi saiz sampel kecil. Kajian ini menggunakan Pendekatan Indikator Produk (*Product Indicator Approach*) (Chin et al. 2003), yang melibatkan mendarabkan setiap indikator konstruk eksogen dengan setiap indikator moderator.

Dua bentuk model pengukuran digunakan dalam kajian ini. Pertama model pengukuran formatif (formative measurement model) yang melibatkan konstruk aras pertama, iaitu ALK, ANG, KP dan JAD, seterusnya diikuti dengan konstruk aras pertama untuk PAPE, PAPS dan PAPL. Rujuk RAJAH 1. Kedua adalah model pengukuran reflektif yang melibatkan konstruk aras pertama KPLJ dan KPYR. Sementara itu, pemboleh ubah usia koperasi sejak penubuhan (USIA) dimasukkan kerana ia boleh mempengaruhi prestasi koperasi dan mewujudkan masalah kesan yang mengelirukan (*confounding*) (Rujuk RAJAH 2).

Ujian muatan luaran (*outer loading*) memastikan setiap indikator agar berada pada tahap varian yang tinggi iaitu nilai *loading* mesti melebihi 0.50 (Sarstedt et al. 2017) (Rajah 2). Analisis nilai Cronbach's Alpha (CA), Composite Reliability (CR), Average Variance Extracted (AVE), serta ujian Kesahan Diskriminan (Discriminant Validity) Fornell-Larcker Criterion dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) menunjukkan nilai-nilai yang menyokong model kajian dan analisis laluan boleh diteruskan. Teknik *bootstrapping* digunakan untuk mendapatkan pengesahan hipotesis kajian dalam model berstruktur.



RAJAH 2. Penilaian pemberat luaran dan muatan luaran (*Outer Weights dan Outer Loading*)

HASIL KAJIAN

ANALISIS DESKRIPTIF

a) Keberkesanan Anggota Lembaga Koperasi (ALK)

Indikator tahap pendidikan anggota lembaga bagi koperasi perladangan kelapa sawit berada pada tahap yang agak rendah (min 4.5) (lihat Lampiran 1). Pendedahan bayaran berada pada nilai min 3.8, sementara lain-lain indikator berada pada nilai purata yang agak tinggi (min 6.0 hingga 8.8). Dapatan ini memberi gambaran bahawa perjalanan untuk membawa perubahan ke arah koperasi yang berdaya saing agak sukar, kerana kebanyakan koperasi dalam kelompok ini, masih diurus oleh anggota lembaga secara separuh masa.

b) Penyertaan Aktif Anggota (ANG)

Indikator ini mendapat skor purata yang tertinggi adalah peratusan mengundi semasa MAT (min 8.3), ini memberi gambaran komitmen anggota menggunakan hak demokrasi untuk memilih anggota lembaga. Indikator peratusan kehadiran semasa MAT (min 7.7) juga agak tinggi, biasanya didorong oleh imbuhan kewangan atau bukan kewangan yang diberikan untuk menggalakkan kehadiran MAT.

c) Kecekapan Jawatankuasa Audit Dalaman (JAD)

Purata skor untuk indikator kecekapan jawatankuasa audit dalaman adalah 5.7, 4.7, 4.7 dan 2.7. Indikator memberi gambaran yang agak membimbangkan iaitu tahap yang rendah untuk latihan, diikuti latar belakang perakaunan, bilangan laporan, tahap kelulusan ahli. Rumusnya kebanyakan JAD tidak dapat membantu pentadbiran koperasi sebagai mekanisme tadbir urus yang baik.

d) Kecekapan Pengurusan (KT)

Purata untuk indikator-indikator kecekapan pengurusan adalah 6.1, 5.6, 3.5 dan 2.6 yang memberi gambaran tahap kecekapan pengurusan koperasi, program Latihan untuk kakitangan dan gaji agak rendah. Untuk bergerak ke hadapan bagi menjadikan koperasi sektor berdaya maju, langkah pro-aktif dan drastik perlu dilakukan.

e) *Ketidapastian Persekitaran Luar Jangkaan (KPLJ)*

Nilai purata indikator ketidapastian persekitaran luar jangkaan adalah sederhana (min 5.0 hingga 5.7), dan setara dengan median. Dapatan ini memberi gambaran bahawa secara keseluruhan faktor ekonomi, teknologi ICT, persaingan dan pelanggan tidak memberikan impak yang ketara pada aktiviti yang dijalankan oleh koperasi. Dapatan ini adalah manifestasi aktiviti dan pelanggan koperasi yang terhad kepada anggota sahaja dan tidak menjurus kepada pasaran terbuka.

f) *Ketidapastian Persekitaran Yang Rumit (KPYR)*

Sementara purata indikator-indikator ketidapastian persekitaran yang rumit juga adalah agak sederhana (min 4.6 hingga 6.1) daripada skala 10 mata. Indikator perlembagan (perundangan koperasi) mencatatkan nilai purata yang terendah (min 4.6). Ini menunjukkan tahap kefahaman statutori oleh anggota lembaga masih rendah, sementara sistem kawalan dalam (ICS) yang agak memuaskan.

g) *Pulangan Atas Pelaburan Ekonomi (PAPE)*

Penilaian diskriptif indikator peratusan perolehan (peningkatan dari tahun sebelumnya) adalah amat rendah (min 2.9). Ini diikuti peratusan margin keuntungan bersih (min 4.0). Nisbah kecairan adalah sederhana (min 5.5), sementara nisbah leveraj (min 7.8) adalah sederhana tinggi.

h) *Pulangan Atas Pelaburan Sosial (PAPS)*

Indikator-indikator PAPS menunjukkan purata skor yang sederhana rendah, min terendah 3.9 (perlaksanaan CSR), program sosial anggota (min 4.2), bilangan jawatankuasa min adalah 4.3, manfaat diterima anggota 4.9 dan nilai min tertinggi 6.2 (bilangan kumpulan wang anggota). Angka yang rendah bagi PAPS mungkin disebabkan program sosial, CSR dan manfaat diterima anggota amat bergantung kepada keupayaan koperasi menjana pendapatan.

i) *Pulangan Atas Pelaburan Lestari (PAPL)*

Indikator pelaksanaan perundangan dengan min tertinggi (9.6) ini menunjukkan koperasi berjaya mematuhi keperluan statutori (Akta Koperasi 1993). Sementara lain-lain indikator berada pada paras sederhana rendah. Koperasi juga menunjukkan min 4.1 untuk indikator pelan perancangan perniagaan yang rendah. Kesimpulannya kebanyakan koperasi melaksanakan keperluan asas statutori sahaja.

ANALISIS HUBUNGAN

Nilai R square untuk TUK adalah 0.917 yang menunjukkan bahawa ALK, ANG, KT dan JAD dapat menerangkan TUK sebanyak 91.7%. Walau bagaimanapun, hanya hubungan antara JAD dan TUK yang menunjukkan hubungan positif dan signifikan. Hal ini dibuktikan oleh nilai beta adalah 0.995 dan signifikan pada aras keertian 0.010 (p value 0.005). Ini bermaksud setiap peningkatan satu unit skor JAD akan meningkatkan sebanyak 0.995 pada TUK. Nilai f square adalah 3.416 menunjukkan JAD mempunyai sumbangan besar dalam meramal TUK (Cohen 1988).

Begitu juga nilai R square KP adalah 0.993 menunjukkan bahawa KPLJ dan KPYR dapat menerangkan KP sebanyak 99.3%. Manakala, hubungan antara KPLJ dan KP adalah positif dengan nilai beta 0.654 (p value 0.001). Hubungan antara KPYR dan KP juga positif (beta 0.663, p-value 0.000). Nilai f square pula untuk KPLJ adalah 61.338 dan KPYR adalah 62.500 menunjukkan KPLJ dan KPYR mempunyai sumbangan besar dalam meramal KP (Cohen 1988).

Namun begitu, nilai R-square untuk PK adalah 0.158. Ini menunjukkan TUK, USIA, KP, KP*TUK, KPLJ, KPLJ*TUK, KPYR dan KPYR*TUK dapat menerangkan PK sebanyak 15.8%. Namun, hanya TUK dan PK berhubung secara positif dan signifikan (beta 0.341, p value 0.014). Ini bermaksud setiap peningkatan satu unit skor TUK akan meningkatkan 0.341 PK. Nilai f-square pula adalah 0.098 menunjukkan TUK mempunyai sumbangan kecil dalam meramal PK. Hubungan antara USIA dan PK juga menunjukkan hubungan positif dan signifikan, namun nilai f square yang kecil menunjukkan USIA mempunyai sumbangan kecil dalam meramal PK (Cohen 1988).

Analisis koefisien laluan (*path coefficient*) dilakukan untuk menjawab hipotesis H₁, H₂, H_{2a} dan H_{2b}. Model yang ditunjukkan seperti JADUAL 1 adalah model penuh yang melibatkan pembolehubah bebas (TUK, KP, KPLJ, KPYR dan USIA) dan pembolehubah interaksi (KP*TUK, KPLJ*TUK dan KPYR*TUK). Pembolehubah interaksi bertujuan untuk melihat sama ada kesan moderator yang mempengaruhi PK. Hasil kajian mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara TUK dengan PK (koefisien = 0.341, t-stat = 2.469, **p<0.05).

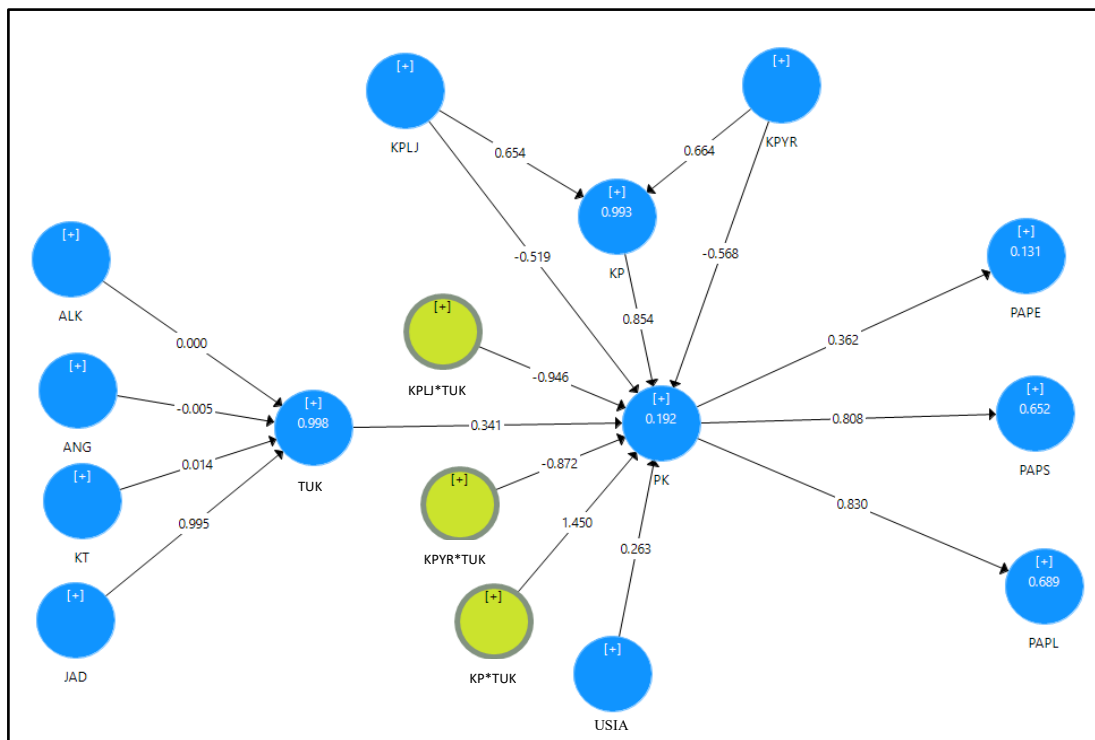
Namun, tiada hubungan antara KP dengan PK. Dapatan analisis juga menunjukkan kesan interaksi yang umum iaitu KP*TUK, ataupun menurut jenis ketidapastian iaitu KPLJ*TUK dan KPYR*TUK tidak mempengaruhi PK. Justeru analisis *path coefficients* tidak menyokong H₂, H_{2a} dan H_{2b}. Kesimpulannya faktor kontingen atau pembolehubah moderator KP, KPLJ dan KPYR tidak mempengaruhi prestasi koperasi. Atau

dengan kata lain, ketidakpastian secara umumnya tidak menjadi faktor kontingen yang boleh mempengaruhi hubungan antara tadbir urus koperasi dengan prestasi koperasi.

JADUAL 1. Hubungan koefisien laluan

Hipotesis	Beta	Sisihan Piawai	T Statistik	Nilai P	f Square	VIF	Keputusan
TUK → PK	0.341	0.138	2.469	0.014	0.098	1.048	Disokong
KP → PK	0.854	1.390	0.614	0.539	0.006	153.630	Tidak sokong
USIA → PK	0.263	0.088	2.996	0.003	0.004	1.080	Disokong
KP*TUK → PK	1.450	1.253	1.157	0.247	0.007	129.118	Tidak sokong
KPLJ → PK	-0.519	0.919	0.564	0.573	0.006	66.796	Tidak sokong
KPLJ*TUK → PK	-0.946	0.810	1.169	0.243	0.008	72.078	Tidak sokong
KPYR → PK	-0.568	0.977	0.581	0.561	0.006	68.256	Tidak sokong
KPYR*TUK → PK	-0.872	0.851	1.025	0.305	0.004	50.776	Tidak sokong

Signifikan; ***p<0.01, **p< 0.05, *p< 0.10*



RAJAH 3. Model 4 koefisien laluan

PERBINCANGAN

Selaras dengan banyak kajian lepas, hasil kajian mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara TUK dengan PK (Esteban-salvador et al. 2019; Franken & Cook 2019; Grashuis 2020; Hakelius 2018; Hemrit 2020; Yamori et al. 2017). Namun, bertentangan dengan jangkaan, dapatan kajian ini menyediakan bukti empirikal untuk tidak menyokong hipotesis yang mengatakan bahawa pemboleh ubah moderasi ketidakpastian persekitaran memengaruhi hubungan tadbir urus dan prestasi koperasi. Hasil ini tidak konsisten dengan Elbert dan Gerdes (2018), Krishnan et al. (2017), dan Prasad dan Junni (2017), dan berlawanan dengan kajian oleh Oyewo et al. (2022). Kajian ini berpandangan beberapa faktor telah menyebabkan keadaan ini berlaku. Pertama kebanyakan koperasi pertanian yang berada dalam kluster sederhana dan kecil adalah koperasi-koperasi yang diwujudkan melalui dasar kerajaan, seperti koperasi perladangan kelapa sawit yang diwujudkan di bawah agensi seperti FELDA, RISDA, FELCRA, MPOB dan sebagainya. Rata-rata perolehan koperasi adalah terjamin kerana urusan koperasi atau tender operasi ladang diserahkan pada koperasi rancangan tersebut, malah perjalanan urusan operasi koperasi dilaksanakan atau dibantu oleh pegawai agensi kerajaan yang terlibat. Kedua, koperasi dalam kluster ini banyak menjalankan aktiviti pinjaman yang hanya terbuka kepada anggota sahaja, di mana risiko hutang lapuk adalah amat rendah kerana potongan hutang yang dibuat melalui potongan gaji. Ini mewujudkan suasana ketidakpastian yang rendah. Maka dalam keadaan kurangnya mekanisme tadbir urus yang baik, pengurusan koperasi sedia ada masih boleh menangani situasi ketidakpastian yang dihadapinya. Ketiga, urusan pentadbiran dikawal selia oleh pengerusi, setiausaha dan bendahari yang rata-rata menjalankan tugas secara separuh masa dan hanya menumpukan perhatian kepada perniagaan yang sedia ada. Mereka tidak mahu mengambil risiko menerokai peluang perniagaan baharu dan tiada naluri usahawan. Justeru faktor kontingen yang

melibatkan ketidakpastian persekitaran, sama ada bersifat luaran mahu pun dalaman tidak mempengaruhi hubungan tadbir urus dan prestasi.

Analisis statistik diskriptif juga memberikan bukti empirikal yang menunjukkan faktor-faktor yang menyumbang kepada kelemahan prestasi koperasi, antaranya purata tahap pendidikan anggota lembaga adalah 4.5 daripada 10 atau purata memiliki kelulusan Sijil Pelajaran Malaysia dan ke bawah, khususnya bagi koperasi peladangan kelapa sawit di bawah rancangan pembangunan tanah seperti FELDA, RISDA, dan FELCRA. Kecekapan pengurusan juga bergantung kepada taraf pendidikan. Secara purata skor tahap pendidikan kakitangan koperasi adalah 5.6 daripada 10, atau purata kelulusan kakitangan adalah diploma dan ke bawah. Gaji kakitangan koperasi juga agak terkebelakang, purata adalah 3.5 daripada 10 atau sekitar RM 1,750. Kombinasi taraf pendidikan dan gaji membuktikan sukar bagi koperasi untuk bersaing mendapatkan kakitangan profesional untuk menguruskan koperasi.

Peranan juruaudit dalaman juga amat penting untuk memastikan kecemerlangan tadbir urus, namun dapatan kajian menunjukkan purata skor anggota juruaudit dalaman adalah 4.7 daripada 10, atau purata seorang daripada tiga anggota yang memiliki latar belakang perakaunan. Implikasinya bagai mana laporan audit boleh diperakukan dan diterima sebagai benar sekiranya mereka yang menjalankan tugas audit tiada pengetahuan akaun.

KESIMPULAN

Secara teorinya, tadbir urus yang baik boleh meningkatkan prestasi. Namun belum ada kesepakatan dalam kajian lepas mengenai hubungan tersebut kerana terdapat kemungkinan hubungan ini wujud dalam keadaan tertentu sahaja. Maka kajian ini cuba menjawab persoalan: adakah tadbir urus koperasi (TUK) sebenarnya mempengaruhi prestasi koperasi (PK) dan adakah terdapat faktor kontingen seperti ketidakpastian luar jangka (KPLJ) atau ketidakpastian yang rumit (KPYR) yang boleh mempengaruhi hubungan tersebut? Kajian ini meneliti hubungan tadbir urus dan faktor kontingen yang mempengaruhi prestasi koperasi, khususnya yang melibatkan kluster koperasi sederhana dan kecil di Malaysia yang banyak bermasalah seperti yang diterangkan dalam bahagian pengenalan. Justeru objekif utama penyelidikan ini untuk menganalisis hubungan pelaksanaan tadbir urus dalam mempertingkatkan keupayaan prestasi koperasi dan sejauh mana pembolehubah moderasi (KPLJ dan KPYR) mempengaruhi hubungan tadbir urus dan prestasi koperasi sederhana dan kecil di Malaysia.

Analisis menggunakan kaedah PLS-SEM terhadap 155 soal selidik lengkap yang diterima daripada koperasi sederhana dan kecil menunjukkan terdapat hubungan positif antara tadbir urus yang baik dengan prestasi koperasi yang diukur menggunakan indikator ekonomi, sosial dan kelestarian. Manakala, persepsi ketidakpastian luarjangka dan ketidakpastian yang rumit tidak mengganggu kekuatan hubungan ini.

Sebagai kesimpulan hasil analisis menjelaskan sejauh mana kedudukan pencapaian koperasi, khususnya bagi perladangan kelapa sawit dari sudut pelaksanaan tadbir urus, pengaruh ketidakpastian persekitaran dan juga prestasi koperasi. Pengembelingan usaha daripada semua pihak khususnya Kementerian Usahawan dan Koperasi, ANGKASA dan sektor koperasi itu sendiri penting untuk membawa koperasi sederhana dan kecil ke satu tahap yang lebih tinggi. Selanjutnya untuk membawa sektor koperasi kepada tahap yang dapat menyumbang kepada KDNK sebagai sektor ekonomi yang berdaya maju bukanlah sesuatu yang mudah. Dapatan kajian memberi petunjuk bahawa banyak isu perlu ditangani bagi membolehkan koperasi mempunyai daya saing. Sebagai entiti sosial keberkesanan tadbir urus perlu berada pada tahap yang cemerlang. Keberkesanan ALK, penyertaan aktif anggota, kecekapan pengurusan dan juruaudit dalaman perlu dipertingkatkan. Koperasi juga perlu diberikan pendedahan untuk meneroka peluang perniagaan yang baharu dan membuka pasaran bukan sahaja kepada pasaran tradisional tetapi kepada pasaran terbuka. Slogan koperasi hanya menyediakan perkhidmatan dan produk kepada anggota sahaja perlu kepada perubahan paradigma dan rekayasa.

Interpretasi terhadap penemuan kajian ini harus mengambilkira beberapa batasan. Batasan pendekatan kontingensi khususnya dalam mengukur instrumen ketidakpastian persekitaran perlu dipertimbangkan. Kajian ini mengandaikan persekitaran koperasi industri sawit dapat dirangkumi dengan satu ukuran agregat. Oleh itu, kajian masa hadapan boleh mendalami persekitaran yang mempengaruhi satu-satu industri khusus. Penyelidikan seterusnya juga harus membuat analisis hubungan TUK – PK mengikut fungsi koperasi (contoh fungsi pertanian, kredit, pengguna dan sebagainya) supaya dapat mengenalpasti sama ada wujud persamaan faktor kontingen bagi koperasi yang menjalankan fungsi yang sama.

Implikasinya, perhatian yang lebih kepada koperasi pertanian bersaiz sederhana dan kecil di Malaysia adalah perlu untuk membina dan dipertingkatkan keupayaan tadbir urus, daya saing, pemikiran dan budaya usahawan dan kecekapan pengurusan. Koperasi dalam kluster ini mampu dibimbing dengan lebih baik sekiranya dapat dikenalpasti faktor-faktor tadbir urus yang penting ke arah menjana prestasi menyeluruh kepada anggota dan pihak berkepentingan. Akhir sekali rumusan model kajian *PLS-SEM* ini dapat memberi petunjuk bahawa kekuatan hubungan tadbir urus terhadap prestasi koperasi adalah utuh dalam apa juga konteks ketidakpastian persekitaran yang ada.

NOTA AKHIR

- ¹ Kategori koperasi adalah berdasarkan perolehan setahun, iaitu besar (melebihi RM5 juta), sederhana (RM1 juta hingga RM5 juta), kecil (RM200,000 hingga mencecah RM1 juta) dan mikro (kurang daripada RM200,000)

PENGHARGAAN

Penulis ingin merakamkan terima kasih kepada Universiti Kebangsaan Malaysia untuk geran yang diterima untuk projek ini di bawah kod GUP-2018-072 dan UKM-TR-001.

RUJUKAN

- Amit, R. & Schoemaker, P.J. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal* 14 (1): 33–46.
- Anuar Said, M.S. & Janudin, S.E. 2019. Pengaruh sistem pengukuran prestasi ke atas prestasi pengurusan koperasi di Malaysia. *Malaysian Journal of Co-operative Studies* 15(2): 15-28.
- Aragón-Correa, J.A. & Sharma, S. 2003. A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review* 28(1): 71–88.
- Ariefiara, D., Utama, S., Wardhani, R. & Rahayu, N. 2019. Contingent fit between business strategies and environmental uncertainty: The impact on corporate tax avoidance in Indonesia. *Meditari Accountancy Research* 28(1): 139-167.
- Ariffin, A., Mohd Hanif, F., Ali, S., Abdul Razak, N.A. & Muhamad Sori, Z. 2016. The implementation of internal control system among Malaysian credit co-operatives. *Malaysian Journal of Co-operative Studies* 12: 1-20.
- Bagnoli, L. & Megali, C. 2011. Measuring performance in social enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40(1): 149-165.
- Baird, K. 2017. The effectiveness of strategic performance measurement systems. *International Journal of Productivity and Performance Management* 66(1): 3–21.
- Bijman, J., Hendrikse, G. & Oijen, A.V. 2013. Accommodating two worlds in one organisation: Changing board models in agricultural cooperatives. *Managerial and Decision Economics* 34: 204–217.
- Black, J.A. & Boal, K.B. 1994. Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal* 15: 131–148.
- Burns, T. & Stalker, G.M. 1961. *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Burton, R.M., Obel, B. & DeSanctis, G. 2011. *Organizational Design, a Step-By-Step Approach*. Second Edition. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cadbury, A. 1992. *The Financial Aspects of Corporate Governance (Cadbury Report)*. London, UK: The Committee on the Financial Aspect of Corporate Governance (The Cadbury Committee) and Gee and Co, Ltd.
- Carretta, A., Farina, V., Gon, A. & Parisi, A. 2012. Politicians 'on board': Do political connections affect banking activities in Italy? *European Management Review* 9: 75–83.
- Chin, W.W., Marcolin, B.L. & Newsted, P.R. 2003. A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research* 14(2): 189-217.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. & Litz, R.A. 2004. Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and practice* 28(4): 335-354.
- D'Amato, A. & Gallo, A. 2019. Bank institutional setting and risk-taking: The missing role of directors' education and turnover. *Corporate Governance* 19(4): 774-805.
- Daft, R.L., Sormunen, J. & Parks, A. 1988. Chief executive scanning, environmental characteristics and company performance: An empirical study. *Strategic Management Journal* 9: 123-39.
- Dawes, J. 2008. Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5-point, 7-point and 10-point scales. *International Journal of Market Research* 50(1): 61-104.
- Donaldson, L. 2001. *The Contingency Theory of Organizations. Foundations for Organization Science*. A Sage Publications Series.
- Duncan, R.B. 1972. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly* 17: 313–327.
- Elbert, R. & Gerdes, U.T. 2018. Governance and moderating effects of environmental uncertainty: The impact on performance in horizontal logistics cooperations. *Logistics Research* 11(4): 1-29.
- Esteban-salvador, L., Gargallo-castel, A. & Pérez-sanz, J. 2019. The presidency of the governing boards of cooperatives in Spain: A gendered approach. *Journal of Co-Operative Organization and Management* 7(1): 34-41.

- Franken, J.R.V. & Cook, M.L. 2019. Do corporate governance recommendations apply to U.S. agricultural cooperatives? *Sustainability* 11(9): 1-16.
- Ghalayini, A.M. & Noble, J.S. 1996. The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management* 16(8): 63–80.
- Ghosh, S. 2018. Are women really more risk-averse? The lending behavior of women-owned banking cooperatives in India. *Equality, Diversity and Inclusion* 37(6): 600–620.
- Ghosh, S. & Ansari, J. 2018. Board characteristics and financial performance: Evidence from Indian cooperative banks. *Journal of Co-Operative Organization and Management* 6(2): 86–93.
- GP 27: *Garis Panduan Tadbir Urus Koperasi*. Suruhanjaya Koperasi Malaysia. Kuala Lumpur.
- Grashuis, J. 2020. The agency cost of ownership and governance adaptations in farm producer organizations. *Agricultural Finance Review* 80(2): 200–211.
- Gunderson, M., Gloy, B. & Rodgers, C. 2009. The impact of board of director characteristics on Farm Credit Association performance. *Agricultural Finance Review* 69(2): 149–159.
- Hakelius, K. 2018. Understanding the board of Swedish farmer cooperatives – Cases focusing on board composition and interaction patterns. *Journal of Co-Operative Organization and Management* 6(2): 45–52.
- Hansmann, H. & Kraakman, M. 2001. *The Ownership of Enterprise Harvard*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hemrit, W. 2020. Determinants driving Takaful and cooperative insurance financial performance in Saudi Arabia. *Journal of Accounting & Organizational Change* 16(1): 123–143.
- Hernández-Nicolás, C.M., Martín-Ugedo, J.F. & Mínguez-Vera, A. 2019. The effect of gender diversity on the board of Spanish agricultural cooperatives on returns and debt: An empirical analysis. *Agribusiness* 35(4): 639–656.
- Hwang, H., Malhotra, N.K., Kim, Y., Tomiuk, M.A. & Hong, S. 2010. A comparative study on parameter recovery of three approaches to structural equation modeling. *Journal of Marketing Research* 47: 699-712.
- Ketola, T. 2006. From CR-psychopaths to responsible corporations: Waking up the inner Sleeping Beauty of companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 13(2): 98-107.
- Krishnan, R., Geyskens, I. & Steenkamp, J.B.E. 2016. The effectiveness of contractual and trust-based governance in strategic alliances under behavioral and environmental uncertainty. *Strategic Management Journal* 37(12): 2521-2542.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. & Vishny, R. 2000. Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics* 58: 3-27.
- Lawrence, P.R. 1981. Organization and environment perspective. *Perspectives on Organization Design and Behavior* 311-337.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. 1967. *Organization and Environment*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Liang, Q. & Hendrikse, G. 2013. Cooperative CEO identity and efficient governance: Member or outside CEO? *Agribusiness* 29(1): 23–38.
- Long, Y., Li, P. & You, B. 2014. Knowledge transfer, governance mechanisms in alliance and environmental uncertainty: An empirical study. *Chinese Management Studies* 8(3): 438-472.
- Luo, B.N. & Yu, K. 2016. Fits and misfits of supply chain flexibility to environmental uncertainty: Two types of asymmetric effects on performance. *The International Journal of Logistics Management* 27(3): 862-885
- Md. Salleh, H. 2011. *Co-Operative Governance Index (Co-Opgi) And Its Application in Credit Co-Operatives in Malaysia*. Tesis Dr. Fal, Universiti Teknologi MARA Malaysia.
- Micheli, P. & Mura, M. 2017. Executing strategy through comprehensive performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management* 37(4): 423–443.
- Milliken, F.J. 1987. Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review* 12: 133–143.
- Mohd-Saleh, Ahmad Mizan, M.F., Jamaludin, M.S., Abdullah, M. Hassan, M.S., Jaffar, R. & Abdul Shukor, Z. 2022. Defining cooperative members activism: Evidence from oil palm farmer's cooperatives. *Business Perspective and Research* (online): 1-16.
- Mohd-Saleh, N. & Hamzah, N. 2017. Co-operative governance and the public interest: Between control and autonomy. *Jurnal Pengurusan* 51: 1-26.
- Nazrul Hazizi, N., Siti Nurah, H. & Salina, K. 2017. Developing a comprehensive performance measurement system for waqf institutions. *International Journal of Social Economics* 44(7): 921–936.
- Ntayi, J., Luganda, I.F. & Kote-Nabeta, I. 2014. *Social Performance Assessment & Community Development Trust (ENCDT)*. Masindi, Uganda. New York, NY: Catholic Relief Services Mission Africa.
- Omotosh, S.I. & Anyigba, H. 2019. Conceptualising corporate entrepreneurial strategy: A contingency and agency collaborative approach. *Journal of Strategy and Management* 12(2): 256-274.
- Oyewo, B., Tawiah, V. & Hussain, S.T. 2022. Drivers of environmental and social sustainability accounting practices in Nigeria: A corporate governance perspective. *Corporate Governance* 23(2): 397-42

- Ozbek, O.V. & Boyd, B. 2020. The influence of CEO duality and board size on the market value of spun-off subsidiaries: The contingency effect of firm size. *Journal of Strategy and Management* 13(3): 333-350.
- Périlleux, A. & Szafarz, A. 2015. Women leaders and social performance: Evidence from financial cooperatives in Senegal. *World Development* 74: 437–452.
- Périlleux, A. & Szafarz, A. 2021. Women in the boardroom: A bottom – up approach to the trickle-down effect. *Small Business Economics* 58: 1783-1800.
- Pertusa-Ortega, E.M., Molina-Azorín, J.F. & Claver-Cortés, E. 2010. Competitive strategy, structure and firm performance: A comparison of the resource-based view and the contingency approach. *Management Decision* 48(8): 1282-1303.
- Prasad, B. & Junni, P. 2017. Understanding top management team conflict, environmental uncertainty and firm innovativeness: Empirical evidence from India. *International Journal of Conflict Management* 28(1): 122-143.
- Rebelo, J.F., Leal, T.C. & Teixeira, Â. 2017. Management and financial performance of agricultural cooperatives: A case of Portuguese olive oil cooperatives. *REVESCO. Revista de Estudos Cooperativos* 123: 225–249.
- Rebelo, J., Caldas, J. & Matulich, S.C. 2010. Performance of traditional cooperatives: The Portuguese Douro Wine Cooperatives. *Economía Agraria y Recursos Naturales* 10(2): 143–158.
- Reddy, K. & Locke, S. 2014. The relationship between ownership structure, capital structure and corporate governance practices. *International Journal of Managerial Finance* 10(4): 511–536.
- Robb, A. 2008. *Towards a Conceptual Framework for Co-Operative Accounting*. Centre of Excellence in Accounting and Reporting for Co-operatives (CEARC). Saint Mary's University, Nova Scotia.
- Rueda-Manzanares, A., Aragón-Correa, J.A. & Sharma, S. 2008. The influence of stakeholders on the environmental strategy of service firms: The moderating effects of complexity, uncertainty and munificence. *British Journal of Management* 19(2): 185-203.
- Russo, M.V. & Fouts, P.A. 1997. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal* 40(3): 534–559.
- Sarstedt, M., Ringle, C.M. & Hair, J.F. 2017. Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of Market Research*. Springer, Heidelberg.
- Shleifer, A. & Vishney, R.W. 1997. A survey of corporate governance. *Journal of Finance* 52(2): 737-783.
- Silvi, R., Bartolini, M., Raffoni, A. & Visani, F. 2015. The practice of strategic performance measurement systems: Models, drivers and information effectiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management* 64(2): 194–227.
- Stewart Jr, W.H., May, R.C. & Kalia, A. 2008. Environmental perceptions and scanning in the United States and India: convergence in entrepreneurial information seeking? *Entrepreneurship Theory and Practice* 32(1): 83-106.
- Tuominen, S., Reijonen, H., Nagy, G., Buratti, A. & Laukkanen, T. 2022. Customer-centric strategy driving innovativeness and business growth in international markets. *International Marketing Review*.
- Upadhaya, B., Munir, R. & Blount, Y. 2014. Association between performance measurement systems and organizational effectiveness. *International Journal of Operations & Production Management* 34(7): 853-875.
- Vinzi, V.E., Trinchera, L. & Amato, S. 2010. PLS path modeling: From foundations to recent developments and open issues for model assessment and improvement. In *Handbook of partial least squares*, 47-82. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Yamori, N., Harimaya, K. & Tomimura, K. 2017. Corporate governance structure and efficiencies of cooperative banks. *International Journal of Finance & Economics* 22(4): 368–378.
- Yanes-Estévez, V., Ramón Oreja-Rodríguez, J. & García-Pérez, A.M. 2010. Perceived environmental uncertainty in the agrifood supply chain. *British Food Journal* 112(7): 688-709.
- Yobe, C.L., Ferrer, S.R.D. & Mudhara, M. 2020. Measuring the financial efficiency of agricultural cooperatives in South Africa: An application of the Simar–Wilson methodology. *Agrekon* 59(3): 269–286.
- Zhang, W. & Cao, L. 2016. Family involvement, internal control and agency costs—Evidences from China's listed family firms. *Perspectives in Science* 7: 45-51.

Mohd. Taufix A. Aziz
 Faculty of Economics and Management
 Universiti Kebangsaan Malaysia
 43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
 E-Mel: titisanilham@yahoo.com

Norman Mohd. Saleh (penulis koresponden)
Centre for Governance Resilience and Accountability
Faculty of Economics and Management
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: norman@ukm.edu.my

Siti Faridah Abdul Jabbar
Centre for Sustainability and Inclusive Development
Faculty of Economics and Management
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: hafaopex@ukm.edu.my

Noradiva Hamzah
Centre for Governance Resilience and Accountability
Faculty of Economics and Management
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: adibz@ukm.edu.my

Hayati Md Salleh
Batu Pahat District Small Farmers' Co-operative
83000 Batu Pahat, Johor, MALAYSIA.
E-Mel: hayatimsalleh@gmail.com

LAMPIRAN 1

Statistik Diskriptif.

Konstruk, sub-konstruk dan indikator	N	Missing	Mean	Median	Mode	Min	Max
Tadbir Urus Koperasi (TUK)							
Keberkesanan Anggota Lembaga (ALK)							
ALK1- Tahap pendidikan	155	0	4.5	4.0	3	1	7
ALK2- Program latihan	155	0	6.1	5.5	6	1	10
ALK3- Saluran komunikasi dengan anggota	155	0	6.0	5.5	5	1	10
ALK4- Saluran komunikasi dengan pengurusan	155	0	7.7	5.5	8	1	10
ALK5- Kehadiran mesyuarat lembaga	155	0	8.8	8.0	9	1	10
ALK6- Pendedahan Bayaran (Honorium)	155	0	3.8	5.5	1	1	10
Penyertaan Aktif Anggota (ANG)							
ANG1- % Kehadiran semasa MAT	155	0	7.7	5.5	8	2	10
ANG2- Bilangan usul semasa MAT	155	0	4.8	6.0	3	2	10
ANG3- % Mengundi semasa MAT	155	0	8.3	7.0	10	4	10
ANG4- Program latihan anggota	155	0	4.9	6.0	5	2	10
Kecekapan Pengurusan (KT)							
KT1- Tahap pendidikan	155	0	5.6	5.0	5&6	1	8
KT2- Program latihan	155	0	2.6	5.0	2	1	10
KT3- Bilangan laporan pengurusan	155	0	6.1	5.5	5	1	10
KT4- Bayaran saraan	155	0	3.5	5.5	3	1	10
Kecekapan Jawatankuasa Audit Dalaman (JAD)							
JAD1- Tahap pendidikan	155	0	5.7	5.5	5	2	9
JAD2- Latar belakang perakaunan	155	0	4.7	6.0	3	3	10
JAD3- Program latihan	155	0	2.7	3.0	2	1	6
JAD5- Bilangan laporan audit	155	0	4.7	6.0	5	2	10
Prestasi Koperasi (PK)							
Pulangan Atas Pelaburan Ekonomi (PAPE)							
PAPE1- % Perolehan (Perbandingan antara tahun)	155	0	2.9	5.5	1	1	10
PAPE2- % Dividen diagih	155	0	6.8	5.0	10	1	10
PAPE3- % Margin keuntungan bersih	155	0	4.0	5.5	1	1	10
PAPE4- Nisbah semasa	155	0	5.5	5.5	6	1	10
PAPE5- Nisbah leverage	155	0	7.8	5.5	10	1	10
Pulangan Atas Pelaburan Sosial (PAPS)							
PAPS1- Manfaat diterima anggota	155	0	4.9	6.0	4	2	10
PAPL2- Bilangan jawatankuasa	155	0	4.3	5.5	2	1	10
PAPS3- Perlaksanaan CSR	155	0	3.9	6.0	4	2	10
PAPS4- Bilangan kumpulan wang anggota	155	0	6.2	7.0	4	4	10
PAPS5- Bilangan program sosial anggota	155	0	4.2	6.0	4	2	10
Pulangan Atas Pelaburan Tadbir Urus Lestari (PAPL)							
PAPL1- Perlaksanaan perundangan	155	0	9.6	7.0	10	4	10
PAPL2- Bilangan jawatankuasa	155	0	5.8	6.0	4	2	10
PAPL3- Pelan perancangan perniagaan	155	0	4.1	5.0	4	2	8
PAPL4- Bilangan SBU	155	0	5.3	6.0	4	1	10
PAPL5- Profil kakitangan	155	0	4.3	6.0	2	2	10
Ketidakpastian Persekitaran (KP)							
Ketidakpastian Persekitaran Luar Jangkaan (KPLJ)							
KPLJ1- Ekonomi	155	0	5.0	5.0	5	2	8
KPLJ2- Teknologi ICT	155	0	5.1	5.0	5	2	8
KPLJ3- Persaingan	155	0	5.6	5.5	6	2	9
KPLJ4- Pelanggan	155	0	5.7	5.5	6	2	9
Ketidakpastian Persekitaran Yang Rumit (KPYR)							
KPYR1- Perlembagaan (perundangan koperasi)	155	0	4.6	5.0	4	2	8
KPYR2- Perniagaan	155	0	5.6	6.0	6	3	9
KPYR3- Pengurusan	155	0	5.3	5.0	6	2	8
KPYR4- Sistem kawalan dalaman (ICS)	155	0	6.1	6.0	6	3	9