

**PELAN STRATEGIK MAKTAB  
KERJASAMA MALAYSIA  
2007-2011**

# **KANDUNGAN**

---

TUJUAN

LATAR BELAKANG

ISU DAN CABARAN

RANGKA PELAN STRATEGIK

PENYATAAN MISI

PENYATAAN VISI

ANALISIS SWOT

TERAS TRATEGIK

PETA STRATEGI

SCORECARD KORPORAT

KESIMPULAN

## TUJUAN

Pelan ini menekankan kepada peranan yang perlu di jalankan oleh MKM selaku pusat latihan koperasi yang unggul di Malaysia. Tujuan pelan ini adalah untuk membantu MKM mencapai visinya untuk menjadi pusat latihan koperasi bertaraf dunia . Pelan merangkumi panduan dan arah tuju untuk pengurusan bagi tujuan berikut:

- Melakarkan hala tuju MKM;
- Menyediakan garis panduan untuk penambahbaikan berterusan;
- Menyediakan panduan untuk membuat keputusan;
- Membangun dan memperkasa kualiti modal insan MKM: dan
- Menjadi pengukuran untuk mengawal dan menilai prestasi MKM.

Pelan ini adalah *blueprint* bagi MKM untuk melaksanakan program,projek dan inisiatif bagi mencapai visi untuk tempoh 5 tahun (2007-2011) . Pelan ini akan dikaji semula setiap tahun bagi mengambil kira perubahan kepada persekitaran dalaman dan luaran serta perubahan kepada kehendak stakeholder dan pelanggan. MKM menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) sepanjang penyediaan *blueprint* ini. *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengurusan strategik iaitu sebagai alat pengukuran prestasi bagi mencapai misi sesebuah organisasi. BSC bukan sahaja sebagai sistem pengukuran, ianya adalah merupakan sistem pengurusan seimbang yang dapat menyalurkan tenaga, kemampuan, dan

pengetahuan yang khusus yang dimiliki oleh semua pekerja dalam organisasi bagi mencapai matlamat strategik jangka panjang.

## LATAR BELAKANG

Maktab Kerjasama Malaysia (MKM) adalah satu-satunya institusi latihan dan pendidikan koperasi di Malaysia dan merupakan sebuah agensi di bawah Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi. Ia telah ditubuhkan pada tahun 1956 dan kemudian diperbadankan pada tahun 1968 sebagai sebuah badan berkanun melalui penguatkuasaan Akta Parlimen 1968.

Fungsi mengikut Akta MKM 1968 (Akta 437) ialah:

- Mengadakan kursus pengajian koperasi dan memberi diploma bagi kursus yang sesuai.
- Mencetak dan menyiarkan buku-buku mengenai koperasi atau yang berkaitan.
- Menjalankan penyelidikan dan memberi khidmat nasihat kepada koperasi.

Fokus MKM ialah kepada Kecemerlangan dalam latihan dan pendidikan .

Kod Etika MKM ialah:

- Mengamalkan nilai-nilai peribadi mulia sebagai budaya kerja.
- Mengamalkan nilai-nilai profesionalisme dalam perkhidmatan.

- Memegang teguh prinsip akauntabiliti dan kedaulatan undang-undang dalam tugas yang diamanahkan.
- Mengutamakan kepentingan pelanggan.
- Meningkatkan ilmu pengetahuan dan kemahiran sepanjang hayat.

Sasaran dan Pelanggan ialah:

- Anggota lembaga, anggota Jawatankuasa Audit Dalaman, anggota dan tenaga kerja koperasi di semua peringkat.
- Pegawai-pegawai dari Jabatan/Agensi Kerajaan yang mengawasi koperasi di bawah penyeliaannya seperti JPK, RISDA, LPP, LKIM, FELCRA, MADA dan KADA.
- Pegawai-pegawai kerajaan yang menyelia koperasi dari negara-negara Afrika dan Asia Pasifik.
- Para pelajar lepasan Sijil Pelajaran Malaysia boleh mengikuti Diploma Pengurusan Koperasi dengan harapan menjadi sumber tenaga manusia terlatih bagi gerakan koperasi di masa akan datang.
- Mereka yang terlibat secara langsung dan tidak langsung dengan gerakan koperasi dalam dan luar Negara.

Sebahagian besar perbelanjaan mengurus MKM adalah dibiayai oleh Kumpulan Wang Amanah Pendidikan Koperasi (KWAPK) yang berpunca daripada pencaruman koperasi-koperasi di Malaysia. Sejak tahun 1969, koperasi-koperasi telah diwajibkan mengikut undang-undang membuat pencaruman sebanyak 2% daripada keuntungan bersih mereka kepada

kumpulan wang ini. Manakala peruntukan pembangunan adalah sumbangan kerajaan.

Pada tahun 2003, MKM telah membangunkan satu sistem pengkomputeran iaitu 'MKM Information Online System' atau ringkasnya MIOS. Sistem ini merangkumi modul akademik dan domestik yang dapat meningkatkan kecekapan pengurusan peserta kursus jangka pendek dan jangka panjang. Di samping itu kemudahan intranet disediakan untuk perhubungan antara warga kerja MKM dan kemudahan internet pula untuk perhubungan dengan pihak awam.

Laman web MKM yang lebih dinamik telah dilancarkan pada 9 Ogos 2005 bagi memudahkan orang ramai berurusan dengan MKM. Melalui laman web ini para pelanggan boleh mendapat maklumat, pembelajaran secara elektronik dan perkhidmatan dengan cepat dan tepat.

MKM mempunyai 186 perjawatan dan terbahagi kepada tiga kumpulan iaitu:

- Jawatan Utama Sektor Awam (JUSA) - 1 (0.5%)
- Pengurusan dan Profesional - 85 (45.7%)
- Sokongan - 100 (53.8%)

Ahli-ahli Majlis MKM 2006 terdiri daripada 18 orang termasuk Ketua Setiausaha Kementerian Pembangunan Usahawan, Koperasi selaku Pengerusi, Ketua Pengarah Jabatan Pembangunan Koperasi selaku Timbalan Pengerusi, 8 orang wakil gerakan koperasi, 4 orang lantikan Y.B Menteri, 3 orang wakil kerajaan dan Pengarah MKM.

Petunjuk Prestasi Utama MKM adalah seperti berikut

1. Jumlah Kursus Dalam Kampus
2. Jumlah Kursus Luar Kampus
3. Jumlah Kursus Anjuran Bersama
4. Jumlah Kursus *In-House*
5. Jumlah Kursus Asas Anggota
6. Jumlah Kursus Diploma
7. Jumlah Peserta Kursus Dalam Kampus
8. Jumlah Peserta Kursus Luar Kampus
9. Jumlah Peserta Kursus Anjuran Bersama
10. Jumlah Peserta Kursus Asas Anggota
11. Jumlah Peserta Kursus *In-House*
12. Jumlah Bilangan Peserta Diploma
13. Jumlah Peserta Kursus Antarabangsa
14. Jumlah Seminar (Isu Semasa)
15. Jumlah *Tea Talk* / Ceramah Khas
16. Jumlah Kos Latihan Kursus Dalam Kampus
17. Jumlah Kos Latihan Kursus Luar Kampus
18. Jumlah Kos Latihan Bagi Setiap Peserta Kursus Dalam Kampus
19. Jumlah Pegawai Latihan Gred E48/E41
20. Jumlah Pendapatan MKM
21. Jumlah Anggaran Belanjawan Mengurus
22. Jumlah Anggaran Belanjawan Pembangunan
23. Jumlah Perbelanjaan Sebenar

### **Urutan Peristiwa MKM 2001-2006**

MKM telah melalui pelbagai peristiwa penting atau perubahan yang ketara terutamanya dari tahun 2001 sehingga kini. Senarai peristiwa-peristiwa dan perubahan-perubahan ketara yang dilalui oleh MKM dari tahun 2001 sehingga 2006 seperti Rajah 1.

	<b>Tahun</b>	<b>Urutan Peristiwa</b>
1.	2001	<ul style="list-style-type: none"><li>• Visi MKM: Menjadikan MKM sebagai Pusat Kecemerlangan dalam bidang latihan dan pendidikan perkoperasian di peringkat Nasional dan Asia Pasifik</li></ul>



	Tahun	Urutan Peristiwa
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misi MKM: MKM komited kepada: <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Kecemerlangan dalam latihan dan pendidikan koperasi bagi melahirkan pemimpin dan tenaga kerja koperasi yang berilmu, terlatih, berdisiplin, kreatif dan profesional</li> <li>➢ Kecemerlangan tenaga kerja MKM melalui program pembangunan yang berterusan</li> </ul> </li> </ul> <p>Selaras dengan kehendak pembangunan gerakan koperasi dan wawasan negara</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengarah: Pn Armi bt Hj Zainudin</li> <li>• Di bawah pengawasan Kementerian Tanah dan Pembangunan Koperasi</li> </ul>
2.	2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dasar Koperasi Negara (2002 – 2010) diluluskan oleh Kerajaan</li> </ul>
3.	2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visi : Menjadi institusi latihan dan pendidikan koperasi yang terunggul</li> <li>• Misi : <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Melahirkan komuniti dan usahawan koperasi yang berilmu, berintegriti dan profesional melalui program latihan dan pendidikan yang berkesan selaras dengan Dasar Koperasi Negara (DKN)</li> <li>➢ Melahirkan warga MKM yang komited, berpengetahuan, kreatif, inovatif dan beretika melalui program pembangunan sumber manusia yang berkesan</li> </ul> </li> <li>• Pertukaran Kementerian: Maktab Kerjasama Malaysia diletakkan di bawah bidang kuasa Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi bersama-sama dengan Jabatan Pembangunan Koperasi dan Bank Kerjasama Rakyat Berhad (27 Mac 2004)</li> <li>• Rombakan pada Struktur Organisasi</li> <li>• Lantikan Pengarah Baru: Y.Bhg Dr Mohd Taib bin Hashim</li> </ul>
4.	2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lantikan Pengarah Baru: En Kamaludin b Othman</li> </ul>
5.	2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulang tahun ke-50 MKM</li> <li>• Rancangan Malaysia Ke-9 (RMK9) – Salah satu daripada 4</li> </ul>

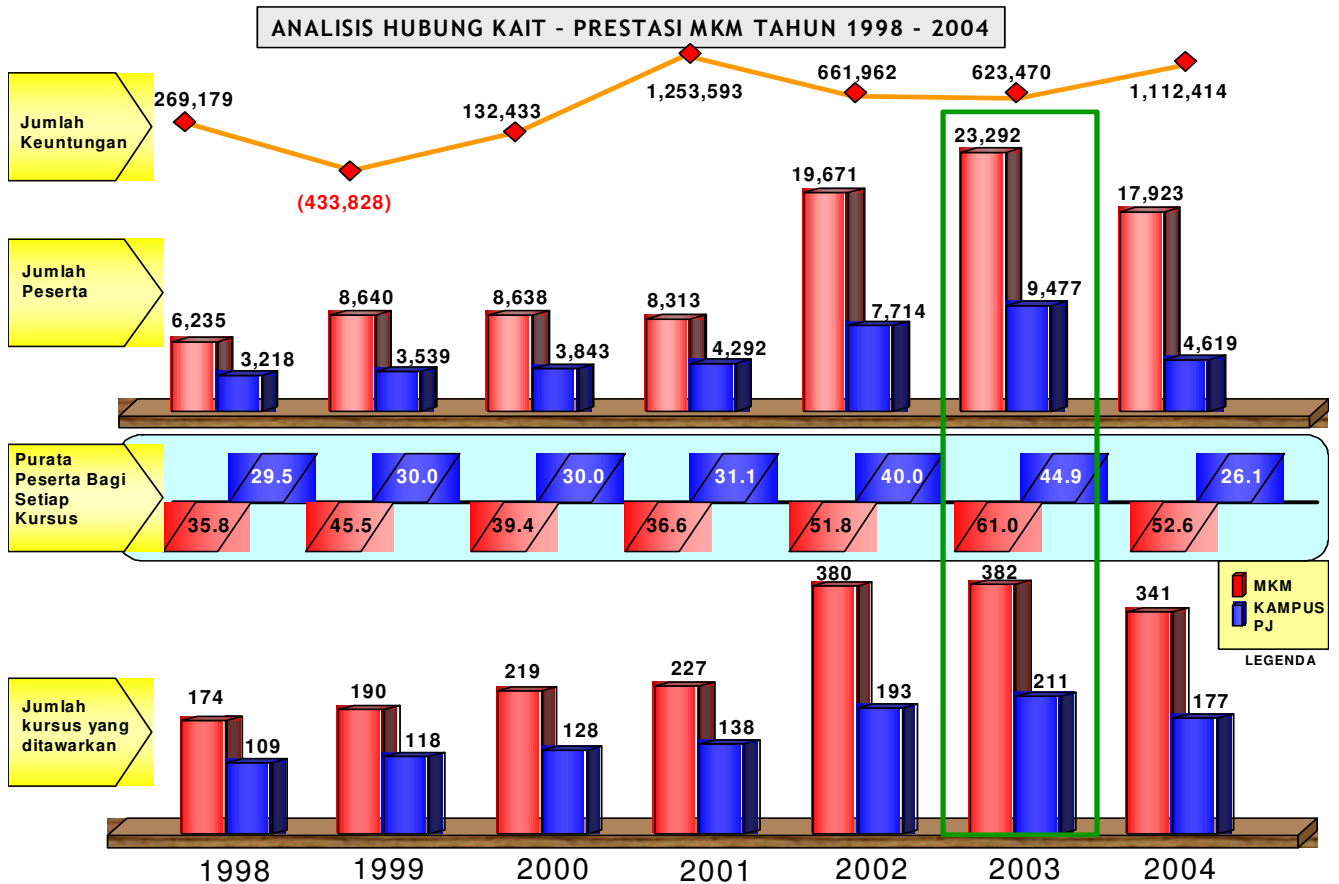
	Tahun	Urutan Peristiwa
		<p>teras Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi dalam RMK9 ialah 'Koperasi sebagai sektor ketiga untuk menjana aktiviti ekonomi negara dan saluran bagi meningkatkan penyertaan bumiputera dalam bidang perniagaan dan perindustrian'.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bengkel Perancangan Strategik telah diadakan untuk menilai kembali hala tuju MKM</li> <li>• Visi baru: Untuk menjadi institusi pendidikan koperasi bertaraf dunia.</li> <li>• Misi baru: Menjadi pusat kecemerlangan untuk membangunkan modal insan dalam gerakan koperasi menerusi latihan ,pendidikan dan perkhidmatan berteraskan ilmu yang inovatif,efektif dan berorientasikan pelanggan dengan penerapan nilai-nilai dan prinsip koperasi</li> </ul>

**Rajah 1:** *Urutan Peristiwa dan Perubahan Ketara MKM Tahun 2001-2006*

## **Isu dan Cabaran MKM**

### **Prestasi MKM**

Prestasi MKM mengalami perubahan yang ketara sekira dilihat kepada analisis hubung kait mengenai prestasi MKM yang telah dihasilkan seperti di Rajah 2. Daripada rajah tersebut dilihat bahawa pencapaian daripada segi jumlah peserta dan kursus paling tinggi ialah pada tahun 2003 di mana MKM telah dapat melatih 23,292 peserta . Adalah menjadi satu cabaran bagi MKM untuk memastikan 5.4 juta ahli dan 60,000 anggota lembaga koperasi di seluruh Malaysia mendapat pendidikan , latihan dan lain-lain perkhidmatan berteraskan ilmu yang dapat membantu koperasi menjadi berdaya maju.



Rajah 2: Prestasi MKM 1998-2004

### Cadangan Memansuhkan Akta Maktab Kerjasama (Perbadanan) 1968

MKM telah mengemukakan cadangan untuk memansuhkan Akta MKM (Perbadanan) 1968 dan mewujudkan akta baru iaitu Akta Institut Pengurusan Koperasi Malaysia 2006. Tujuan pemansuhan mengambilkira akta sekarang yang mempunyai kekangan dari segi memenuhi keperluan semasa dan harapan pelanggan yang semakin meningkat dari segi

latihan, pendidikan dan juga jaringan kerjasama dengan institusi-institusi dalam dan luar negara. Proses pengubalan akta ini masih berjalan.

### **Koperasi Sebagai Sektor Ke-3**

Dalam ucapan Y.B. Dato' Mohamed Khaled bin Nordin, Menteri Pembangunan Usahawan dan Koperasi kepada pemimpin koperasi di Seminar Hala Tuju Gerakan Koperasi di Hotel Hilton, Petaling Jaya pada 14 Februari 2006, beliau telah menyatakan harapan dan matlamat Kementerian untuk menjadikan koperasi sebagai sektor ketiga, iaitu koperasi berperanan sebagai pemangkin bersama-sama sektor awam dan swasta membangunkan ekonomi.

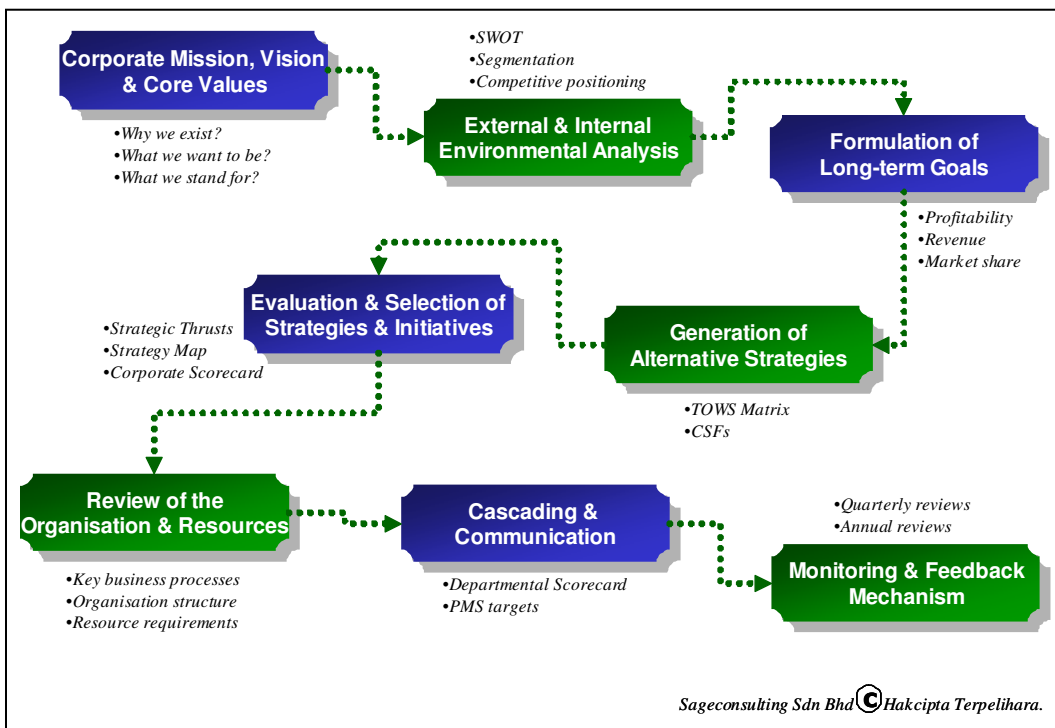
Perkara yang sama juga telah diketengahkan dalam Rancangan Malaysia Ke-9 (RMK9). Salah satu daripada 4 teras Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi dalam RMK9 ialah 'Koperasi sebagai sektor ketiga untuk menjana aktiviti ekonomi negara dan saluran bagi meningkatkan penyertaan bumiputera dalam bidang perniagaan dan perindustrian'.

### **RANGKA KERJA PERANCANGAN STRATEGIK**

Untuk merealisasikan Pelan Strategik MKM, satu rangka kerja yang komprehensif telah digunakan. Rangka kerja ini terbahagi kepada lapan (8) langkah utama. Setiap langkah mempunyai aktiviti-aktiviti yang tersendiri. Proses penyemakan semula serta penilaian dilakukan pada

setiap langkah bagi memastikan kerelevanan pelan strategik. Langkah-langkah tersebut adalah seperti berikut:

1. Menetapkan Misi, visi dan nilai-nilai utama Korporat
2. Analisis persekitaran luaran dan dalaman;
3. Penggubalan matlamat-matlamat jangka panjang;
4. Penjanaan strategi-strategi alternatif;
5. Penilaian dan pemilihan strategi-strategi dan inisiatifnya;
6. Penyemakan semula organisasi dan sumber-sumber;
7. Penurunan dan komunikasi; dan
8. Mekanisme pengawasan dan maklum balas



Rajah 3: Langkah-langkah dalam Perancangan Strategik MKM

Rajah 3. menunjukkan langkah-langkah dalam rangka kerja perancangan strategik MKM. Aktiviti-aktiviti yang telah dijalankan dan hasil yang diperolehi sepanjang proses penyediaan *blueprint* Maktab Kerjasama Malaysia, adalah seperti berikut:

1. Pernyataan Misi MKM
2. Pernyataan Visi MKM
3. Analisis SWOT - Senarai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman MKM masa kini
4. Teras Strategik MKM
5. Peta Strategi MKM
6. *Scorecard* MKM Peringkat Korporat .

## **PENYATAAN MISI**

Misi MKM ialah:

**Menjadi pusat kecemerlangan  
untuk membangunkan modal insan dalam gerakan koperasi  
menerusi latihan, pendidikan dan perkhidmatan berteraskan ilmu  
yang inovatif, efektif dan berorientasikan pelanggan  
dengan penerapan nilai-nilai dan prinsip koperasi**

MKM mempunyai misi untuk menjadi sebuah pusat kecemerlangan bagi membangunkan modal insan dalam gerakan koperasi. Ini bermakna MKM tidak hanya menghadkan fungsinya sebagai pusat latihan koperasi yang menawarkan program-program latihan dan pendidikan. Bahkan MKM ingin memberikan sumbangan yang lebih bermakna kepada

kecemerlangan gerakan koperasi itu sendiri dengan memberikan tumpuan kepada pembangunan modal insan yang berkaitan dengan gerakan itu. MKM akan berusaha menerajui segala usaha dan aktiviti yang diperlukan bagi membangunkan modal insan gerakan koperasi sesuai dengan peranannya sebagai sebuah pusat kecemerlangan. Ini termasuklah menjadi pusat maklumat, menjalankan kajian dan penyelidikan, menyediakan tenaga kepakaran untuk khidmat nasihat dan perundingan, dan sebagainya.

Bentuk produk dan perkhidmatan yang ditawarkan oleh MKM akan dipelbagaikan sesuai dengan keperluan semasa pembangunan modal insan gerakan koperasi. Ini termasuklah kursus-kursus latihan, program-program penerangan dan pendidikan umum, program-program persijilan, serta lain-lain perkhidmatan berteraskan ilmu seperti pusat maklumat, kajian dan penyelidikan, penerbitan buku dan majalah, penganjuran seminar dan khidmat nasihat dan perundingan. MKM akan memastikan bahawa produk dan perkhidmatan ini akan dirangka dan disampaikan secara inovatif dan berkesan dengan memberikan tumpuan kepada keperluan dan pengharapan pelanggan sasaran. Nilai-nilai dan prinsip koperasi akan diterapkan secara sedar dan tersusun dalam semua kegiatan.

## PENYATAAN VISI

Visi MKM ialah:

**Menjadi institusi pendidikan koperasi bertaraf dunia**

Penyataan visi adalah usaha menggambarkan dengan perkataan apa yang ingin dicapai oleh organisasi pada masa hadapan. Ia adalah gambaran keadaan organisasi pada masa tersebut seperti yang diinginkan oleh para *stakeholder* khususnya kerajaan dan koperasi.

Penyataan visi ini harus menerangkan hala tuju MKM dalam jangka masa 5 tahun dari sekarang .Penyataan visi MKM yang baru menepati aspirasi warga MKM pada masa kini telah diolah supaya MKM menjadi institusi pendidikan koperasi bertaraf dunia. Ini bermakna MKM ingin menjadi satu komponen utama dalam gerakan koperasi serta diiktiraf sebagai organisasi yang mempunyai kredibiliti sehingga ke peringkat antarabangsa. Sebagai contoh, MKM boleh menjadi '*thought leader*' khususnya dalam aspek pembangunan modal insan gerakan koperasi sesuai dengan fungsinya sebagai pusat kecemerlangan. Oleh itu, kecemerlangan dan sumbangan MKM diiktiraf bukan sahaja dalam negara, bahkan di peringkat antarabangsa.



Visi MKM ini juga mempunyai beberapa pengukur prestasi utama yang digunakan untuk menilai kejayaan MKM menjadi institusi koperasi bertaraf dunia. Pengukur prestasi utama untuk menjadi institusi koperasi yang bertaraf dunia dianggap tercapai jika mempunyai beberapa Pengukur Prestasi Utama. Lima (5) Pengukur Prestasi Utama telah dikenal pasti untuk menilai tahap pencapaian visi baru MKM seperti tertera dalam Rajah 4 di bawah. Penjelasan mengenai setiap Pengukur Prestasi Utama yang dipilih menyusuli rajah ini.

**Rajah 4: Penterjemahan Visi Kepada Pengukur Prestasi Utama**



#### **Dihormati di dalam dan luar negara**

- Pengukur: Mendapat anugerah, menerima jemputan untuk membenteng kertas kerja mengenai penyelidikan yang dijalankan atau menghadiri seminar antarabangsa koperasi, mendapat perakuan daripada badan-badan antarabangsa dan mewujudkan rangkaian usaha sama

### **Menyediakan perkhidmatan yang berkualiti**

- Pengukur: Skala kualiti, penilaian impak, pasaran yang tinggi untuk bekas pelajar MKM, bilangan langganan terhadap kursus dan penerbitan

### **Kuantiti Output**

- Pengukur: Bilangan, jenis, kualiti dan kepelbagaian program latihan, penyelidikan dan penerbitan

### **Mempunyai sistem dan proses yang berkesan**

- Pengukur: Metodologi yang digunakan, sistem yang berkualiti, dokumentasi yang baik dan penggunaan IT

### **Berkemampuan dan Berupaya**

- Pengukur: Sumber manusia, infrastruktur, kewangan, struktur organisasi dan budaya

### **ANALISIS SWOT**

Analisis SWOT adalah satu aktiviti perancangan strategik yang penting. Aktiviti ini membolehkan kita memperoleh maklumat mengenai faktor-faktor dalaman (kekuatan dan kelemahan) dan luaran (peluang dan ancaman) sesuatu organisasi.

Senarai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman utama MKM masa kini adalah seperti berikut:

<b>Kekuatan</b>		<b>Kelemahan</b>	
<b>S1</b>	<b>Bilangan tenaga pengajar yang berkelayakan dan berpengalaman yang mencukupi</b>	<b>W1</b>	<b>Imej korporat yang lemah</b>
<b>S2</b>	<b>Kompetensi asas dalam melatih anggota koperasi</b>	<b>W2</b>	<b>Pucuk pimpinan kerap bertukar</b>
<b>S3</b>	<b>DPK mendapat pengiktirafan dari LAN dan JPA</b>	<b>W3</b>	<b>Struktur tidak sesuai</b>
<b>S4</b>	<b>Jaringan antarabangsa yang sudah bertapak</b>	<b>W4</b>	<b>Kekurangan tenaga pakar dalam latihan perindustrian yang spesifik</b>
<b>Peluang</b>		<b>Ancaman</b>	
<b>O1</b>	<b>Penekanan yang lebih oleh pihak Kerajaan terhadap gerakan koperasi dan pembangunan modal insan</b>	<b>T1</b>	<b>Halangan kemasukan yang rendah untuk pemain-pemain baru</b>
<b>O2</b>	<b>Pasaran yang belum diterokai masih luas</b>	<b>T2</b>	<b>Para pelanggan mempunyai pengharapan yang tinggi</b>
<b>O3</b>	<b>Permintaan yang meningkat untuk perkhidmatan berteraskan ilmu</b>		
<b>O4</b>	<b>Peluang-peluang baru daripada MTCP</b>		

Matriks TOWS ialah kesinambungan daripada aktiviti Analisis SWOT.

Matriks TOWS adalah teknik yang digunakan untuk menjana strategi.

Maklumat yang di peroleh daripada Analisis SWOT digabungkan untuk

menjanakan strategi-strategi alternatif yang boleh digunakan untuk

perkembangan dan kemajuan MKM. Matriks TOWS menggabungkan

maklumat berkaitan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman

semasa.

:

## **TERAS STRATEGIK**

Di akhir aktiviti Matriks TOWS, lima (5) teras strategik telah dirumuskan. Teras strategik ini bertujuan merealisasikan agenda keseluruhan MKM iaitu untuk mencapai pertumbuhan yang mampan melalui pemasaran yang efektif dan penawaran produk dan perkhidmatan yang berkesan serta memberi impak kepada gerakan koperasi.

Lima teras strategik dalam merealisasikan agenda ini adalah:-

### **1. Pemasaran secara segmentasi untuk tujuan pertumbuhan**

Meningkatkan keberkesanan pemasaran bagi menembusi keseluruhan pasaran gerakan koperasi dalam negara serta membuka ruang penglibatan di peringkat antarabangsa. Ini memerlukan pendekatan segmentasi pasaran berasaskan kajian pasaran yang lebih terperinci serta aktiviti promosi yang agresif mengenai produk dan perkhidmatan MKM.

### **2. Penghasilan produk berorientasikan pelanggan**

Menyediakan produk dan perkhidmatan yang menjurus kepada keperluan khusus segmen-segmen yang dikenal pasti melalui kajian pasaran serta sasaran yang menjadi tumpuan utama. Produk dan perkhidmatan MKM yang merangkumi program-program latihan dan pendidikan, khidmat nasihat dan perundingan serta hasil kajian dan

penyelidikan perlu dipelbagaikan selari dengan keperluan setiap segmen pasaran sasaran.

**3. Produk yang berkualiti dan penyampaian perkhidmatan yang berkesan**

Meningkatkan kualiti dan keberkesanan produk dan perkhidmatan yang ditawarkan. Produk dan perkhidmatan MKM perlu ditingkatkan kualiti dan kesannya dengan penggunaan kaedah dan metodologi penyampaian yang terkini dan pelbagai. Pengukuran berterusan juga perlu dibuat bagi memantau keberkesanan dan impak produk dan perkhidmatan berkenaan kepada para pelanggan serta keseluruhan gerakan koperasi.

**4. Peningkatan kemampuan dan kapasiti secara berterusan**

Meningkatkan kemampuan organisasi dan kakitangan secara berterusan bagi membolehkan MKM memberikan perkhidmatan yang cemerlang. Ini termasuklah meningkatkan kepakaran para pensyarah/perunding serta kemudahan dan infrastruktur organisasi termasuk IT.

## 5. Pengiktirafan daripada pihak luar sebagai salah satu cara mencapai kecemerlangan)

Pengiktirafan oleh pihak lain terhadap output dan prestasi MKM boleh menjadi petanda yang lebih tepat terhadap pencapaian matlamat strategik MKM - sejauh mana impak yang diinginkan oleh para *stakeholders* dan pelanggan dapat direalisasikan. Pengiktirafan juga boleh melambangkan kecemerlangan dalam pengurusan organisasi MKM sendiri. Lebih penting lagi, proses mendapatkan pengiktirafan itu akan mendorong MKM untuk mengambil inisiatif-inisiatif tertentu yang boleh meningkatkan kecekapannya secara berterusan.

Dengan berpandukan Teras Strategik di atas dan maklumat yang dijanakan daripada aktiviti Matriks TOWS, langkah yang seterusnya ialah menghasilkan Peta Strategi.

### **PETA STRATEGI**

Pencipta *Balanced Scorecard*, Kaplan dan Norton, mendefinisikan peta strategi (*strategy map*) sebagai satu rajah yang menunjukkan hubung kait antara objektif-objektif strategik dalam organisasi.

Peta Strategi biasanya mempunyai empat (4) perspektif iaitu:

1. *Financial* (Kewangan)
2. *Customers* (Pelanggan)
3. *Internal Processes* (Proses Dalaman)

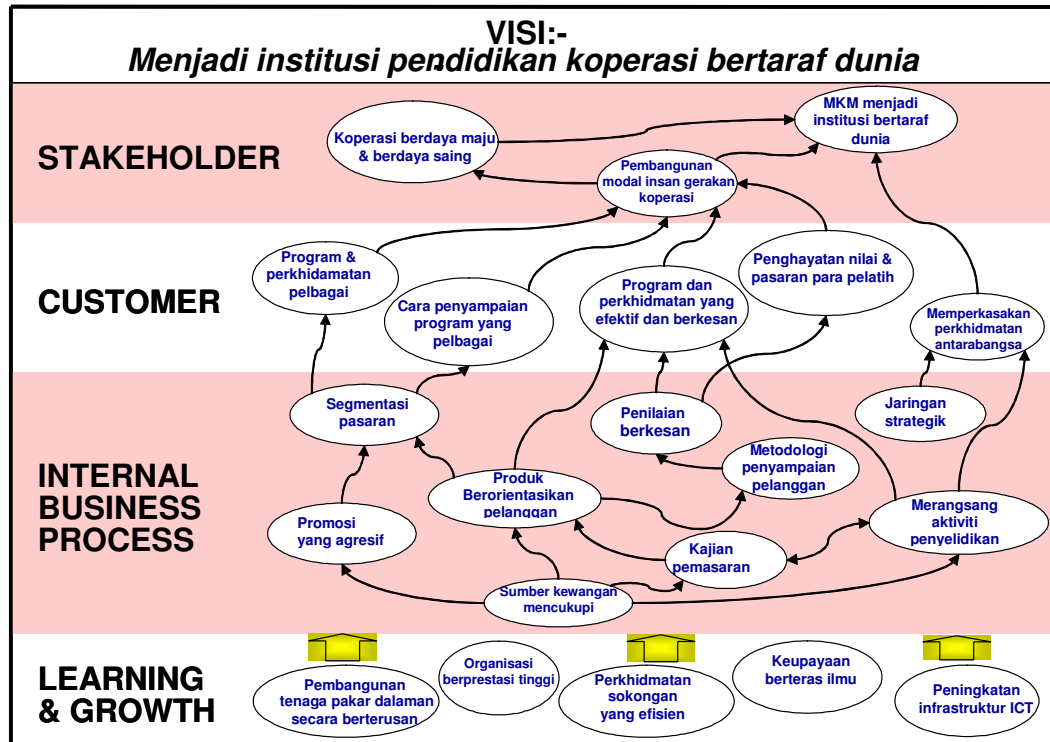
#### 4. *Learning and Growth* (Pembelajaran dan Pertumbuhan)

Dalam konteks Pelan Strategik MKM, perspektif Kewangan digantikan dengan perspektif '*Stakeholder*'. Ini ialah kerana segala perbelanjaan MKM dibiayai oleh Kumpulan Wang Amanah Koperasi manakala peruntukan pembangunan adalah daripada kerajaan dan oleh itu mengurangkan kepentingan perspektif Kewangan.

Peta Strategi amat berguna sebab ia membantu menerangkan dengan cara yang mudah kepada anggota organisasi mengenai strategi organisasi. Peta Strategi yang berbentuk grafik menyambungkan objektif-objektif dalam setiap perspektif (*Stakeholder, Customers, Internal Processes, Learning and Growth*) di mana sesiapa yang menggunakannya dengan mudah dapat memahami kaitan di antara setiap objektif. Setiap objektif pula mempunyai pengukur, sasaran dan inisiatifnya yang tersendiri termasuk pegawai yang bertanggungjawab melaksanakannya.

Peta Strategi MKM ialah seperti rajah 5

1. *Stakeholder* (Pihak Berkepentingan)
2. *Customers* (Pelanggan)
3. *Internal Business Processes* (Proses Dalaman)
4. *Learning and Growth* (Pembelajaran dan Pertumbuhan)



Rajah 5: Peta strategi MKM

## SCORECARD PERINGKAT KORPORAT

Apabila organisasi telah menganalisis misinya, mengenal pasti *stakeholder* dan menetapkan matlamat atau strateginya, organisasi tersebut memerlukan satu cara untuk mengukur prestasinya ke arah pencapaian matlamat-matlamat atau strategi-strategi yang telah ditetapkan. Kaedah *Scorecard* adalah salah satu cara yang digunakan untuk mengukur kemajuan tersebut.

*Scorecard* menyenaraikan objektif-objektif strategik yang di ekstrak daripada Peta Strategi, berserta pengukur dan inisiatifnya yang tersendiri termasuk pegawai yang dipertanggungjawabkan untuk melaksanakannya. Dalam konteks Peta Strategi MKM, terdapat 22 objektif strategik



merangkumi perspektif *Stakeholder, Customers, Internal Processes* dan *Learning and Growth*. Senarai di bawah menyenaraikan objektif-objektif tersebut (Sila rujuk Lampiran P untuk senarai keseluruhan objektif berserta pengukur dan inisiatif yang dicadangkan).

## 1. Perspektif **STAKEHOLDER**

- **Objektif 1: MKM menjadi institusi pendidikan koperasi bertaraf dunia**

Ukuran 1: Menerima anugerah peringkat kebangsaan

Sasaran: 2 anugerah prestij

Inisiatif: Pencalonan untuk Anugerah Kualiti Perdana Menteri

Ukuran 2: Pembentangan serta penerbitan kertas kerja di peringkat antarabangsa

Sasaran: 5 pembentangan dan 5 penerbitan

- **Objektif 2: MKM menyumbang ke arah pembangunan koperasi-koperasi yang terurus dan berdaya saing**

Ukuran 1: Peratusan koperasi yang mengendalikan Mesyuarat Agung Tahunan dan mempunyai akaun yang telah diaudit

Sasaran: Dari 72% ke 80%

Inisiatif: Mewujudkan Indeks Prestasi Koperasi

Ukuran 2: Peratusan peningkatan perbelanjaan oleh koperasi-koperasi untuk tujuan aktiviti-aktiviti kebajikan dan sosial

Sasaran: Dari 52% ke 60%

Ukuran 3: Peratusan sumbangan koperasi kepada KWAPK

Sasaran: Dari 50% ke 60%

5-7

Ukuran 4: Peningkatan sumbangan tahunan koperasi kepada KWAPK.

Sasaran: 2% setiap tahun

- **Objektif 3: MKM mempertingkatkan pembangunan modal insan dalam gerakan koperasi**

Ukuran 1: : Jumlah koperasi angkat MKM yang menunjukkan pencapaian prestasi kewangan yang bertambah baik

Sasaran: 10 koperasi

Ukuran 2: Peratusan ahli Lembaga dan JAD koperasi yang menghadiri kursus mandatori anjuran MKM

Sasaran: Dari 3% ke 10%

Ukuran 3: Peratusan koperasi yang terlibat dalam program-program latihan MKM

Sasaran: Dari 10% ke 30%

Ukuran 4: Jumlah (*weighted*) *pax-days* latihan setahun

Sasaran: 40,000 *pax*/setahun

Ukuran 5. Jumlah pelajar diploma setiap tahun

Sasaran: 30 *pax*

Ukuran 6. Jumlah peserta yang mengikuti kursus pengurusan

Sasaran: 40%

Ukuran 7. Jumlah kursus wajib

Sasaran: Dari 2 ke 4i

## 2. Perspektif *Pelanggan*

- **Objektif 1: MKM menawarkan pelbagai jenis program dan perkhidmatan**

Ukuran 1: Jumlah program-program dan perkhidmatan-perkhidmatan yang berbeza

Sasaran: 10 program latihan baru setiap tahun dan 9 pakej perkhidmatan perundingan

Ukuran 2: : Peratusan program-program yang diolah khas

Sasaran: Dari 7% ke 11%

- **Objektif 2: MKM menyediakan cara penyampaian program dan perkhidmatan yang berbagai**

Ukuran 1: Peratusan program-program luar kampus

Sasaran: Dari 47% ke 60%

Ukuran 2: Jumlah CD *e-learning* baru yang dilancarkan

Sasaran: 2 setiap tahun

Ukuran 3, Pelaksanaan EPJJ

Sasaran: 1

Inisiatif; Kertas konsep/Kajian pasaran

- **Objektif 3: MKM menyediakan program dan perkhidmatan yang efektif dan praktikal**

Ukuran 1: Indeks *Effectiveness Perception Rating*

Sasaran: Akan ditetapkan  
Inisiatif: Kajian Tahunan Persepsi Keberkesanan

- **Objektif 4: MKM mempertingkatkan nilai pasaran dan prestasi pekerjaan para pelatih**

Ukuran 1: Jumlah pemegang Diploma yang mendapat pekerjaan atau melanjutkan pelajaran dalam jangka masa 6 bulan selepas tamat pengajian

Sasaran: Dari 35% kepada 55%  
Inisiatif: *Tracer Study*

Ukuran 2: Kadar peningkatan prestasi para pelatih staf dalam jangka masa 12 bulan selepas menghadiri program

Sasaran: Akan ditetapkan  
Inisiatif: Kajian Kepuasan Pelanggan

- **Objektif 5: MKM memperluaskan penglibatan antarabangnya**

Ukuran 1: Jumlah para peserta antarabangsa

Sasaran: Dari 120 ke 200 peserta

Ukuran 2: Jumlah program-program usaha sama bertaraf antarabangsa

Sasaran: 3 setahun

### 3. Perspektif *Proses Dalaman*

- **Objektif 1: MKM melaksanakan segmentasi pemasaran yang efektif)**

Ukuran 1: Pelan Pemasaran disediakan

Sasaran: 30 November setiap tahun

- **Objektif 2: MKM mempertingkatkan secara agresif usaha promosinya)**

Ukuran 1: Peratusan program-program dengan kehadiran maksimum

Sasaran: 50% daripada jumlah program yang dirancang

Inisiatif: Tetapkan penanda aras '*full house*' bagi setiap program

Ukuran 2: Jumlah penglibatan atau pengendalian acara promosi dalam setahun

Sasaran: 15 setiap tahun

Ukuran 3: Jumlah pekeliling yang diedarkan kepada koperasi-koperasi

Sasaran: 4 setiap tahun

Ukuran 4: Jumlah keluaran dalam media elektronik dan percetakan

Sasaran: 12 setiap tahun

- **Objektif 3: MKM melancarkan program-program dan perkhidmatan-perkhidmatan baru yang berorientasikan pelanggan**

Ukuran 1: Jumlah program-program dan perkhidmatan-perkhidmatan baru yang berjaya

Sasaran: 40

- **Objektif 4: MKM mengendalikan kajian keperluan pasaran secara berkala**

5-10

Ukuran 1. Kekerapan Kajian pasaran

Sasaran: Setiap tahun

Inisiatif: Membangunkan rangka kajian

Ukuran 2: Kekerapan Analisis Keperluan Latihan

Sasaran: Setiap tahun

Inisiatif: Membangunkan Model Analisis Keperluan Latihan

- **Objektif 5: MKM menggunakan metodologi penyampaian yang pelbagai**

Ukuran 1: Jumlah metodologi yang digunakan dalam setiap program

Sasaran: Minimum 3 dalam setiap program

- **Objektif 6: MKM menggunakan berbagai jenis penilaian yang berkesan**

Ukuran 1: Purata kadar penilaian program

Sasaran: Dari 3.5 ke 4

Inisiatif: Penilaian kursus secara automasi

Ukuran 2: Tahap pembelajaran para peserta

Sasaran: Setiap program menggunakan sekurang-kurangnya satu metodologi penilaian pembelajaran

- **Objektif 7: MKM merangsang aktiviti-aktiviti penyelidikan dan pembangunan**

Ukuran 1: Jumlah laporan-laporan penyelidikan  
Sasaran: 3 setiap tahun  
Inisiatif: Diterbitkan dalam *Malaysian Co-operative Journal* setiap tahun

Ukuran 2: Jumlah penemuan kajian yang dipersembahkan atau diterbitkan oleh pihak lain  
Sasaran: 3 setiap tahun

Ukuran 3: Jumlah tugas perundingan yang berjaya disiapkan  
Sasaran: 2 setiap tahun

- **Objektif 8: MKM mewujudkan jaringan dan pakatan antarabangsa dan setempat**

Ukuran 1: Jumlah mesyuarat-mesyuarat atau program-program yang diadakan bersama dengan JPK dan Angkasa  
Sasaran: 2 setiap tahun  
Inisiatif: Penglibatan dalam persidangan ICA

Ukuran 2: Jumlah perjanjian usaha sama yang ditandatangani  
Sasaran: 5

- **Objektif 9: MKM memastikan kewangan yang mencukupi**

Ukuran 1: Peratusan bajet yang diluluskan oleh KWAPK  
Sasaran: 100%  
Inisiatif: Cadangan kepada Kementerian Kewangan untuk pembayaran emolument warga kerja

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- **Objektif 1: MKM membangunkan organisasi yang berprestasi tinggi)**

Ukuran 1: Peratus staf mendapat kadar Penilaian Prestasi yang cemerlang (skor 85% dan ke atas)  
Sasaran: Dari 60% ke 90% keseluruhan staf

Ukuran 2: Jumlah rungutan secara bertulis daripada peserta-peserta kursus  
Sasaran: Sifar

Ukuran 3: Indeks Kepuasan Pelanggan  
Sasaran: peningkatan 5% setiap tahun  
Inisiatif: Kaji Selidik Kepuasan Pelanggan

- **Objektif 2: MKM secara berterusan membangun tenaga pakar dalaman** 5-12  
 Ukuran 1: Pelan Induk Sumber Manusia disediakan  
 Sasaran: 31 Disember setiap tahun  
 Inisiatif: Program Sandaran dan Mentor untuk pensyarah-pensyarah baru

Ukuran 2: Peratusan staf akademik yang mempunyai Sarjana dan PhD  
 Sasaran: Dari 44% ke 55% pensyarah

Ukuran 3: Jumlah hari latihan kemahiran bagi setiap pensyarah  
 Sasaran: 7 setahun
  
- **Objektif 3: MKM mempertingkatkan keberkesanan perkhidmatan-perkhidmatan sokongan**

Ukuran 1: Purata kadar penilaian para peserta mengenai kemudahan-kemudahan yang disediakan  
 Sasaran: Dari 3.6 ke 4

Ukuran 2: Indeks Kepuasan Pelanggan Dalaman  
 Sasaran: Akan ditetapkan
  
- **Objektif 4: MKM membangunkan keupayaan berteraskan ilmu**

Ukuran 1: Pelan Strategik ICT disediakan  
 Sasaran: 31 Disember 2007
  
- **Objektif 5: MKM memajukan teknologi maklumat dan infrastruktur**

Ukuran 1: Penggunaan bajet IT dalam RMK9  
 Sasaran: 100%

Ukuran 2: Penggunaan bajet infrastruktur dalam RMK9  
 Sasaran: 100%  
 Inisiatif: Pelan Pembangunan Infrastruktur untuk Kampus PJ

## KESIMPULAN

Pelan yang dihasilkan ini adalah sebahagian daripada usaha MKM untuk meningkatkan kualiti perkhidmatannya dan juga sebagai satu panduan untuk membantu MKM menghadapi isu dan cabaran masa kini dan akan datang.

*Pelan* ini telah dihasilkan melalui proses perundingan dan perbincangan yang melibatkan semua pihak yang berkepentingan dan relevan untuk mempertingkatkan prestasi MKM. Selain daripada bengkel yang dikendalikan pada 26 hingga 29 April 2006, 7 mesyuarat susulan telah diadakan, termasuk mengambil kira pendapat dan cadangan daripada pihak Majlis MKM.

*Pelan* ini adalah sebagai garis panduan dan rujukan dalam usaha menjayakan misi dan visi baru MKM. Ia menggariskan objektif-ob<sup>5-13</sup> strategik yang kritikal yang memerlukan tindakan dan perhatian dimana objektif tersebut telah dibahagikan kepada empat perspektif iaitu *shareholders, customers, internal processes* dan *learning and growth*. Pelan ini telah mengenal pasti 22 objektif strategik yang akan diberi perhatian oleh MKM mulai sekarang sehingga tahun 2011.

Untuk memastikan semua warga MKM bergerak bersama dalam meningkatkan prestasi MKM, adalah dicadangkan agar maklumat yang terkandung dalam *blueprint* ini diambil kira oleh setiap Pusat dan Unit

dalam MKM apabila membentuk pelan perniagaan dan pelan tindakan agar diajarkan dengan *blueprint* ini.