

Malaysian
Journal
Co^{of}-operative
Studies

Volume 13

Centre of Research and Consultancy
CO-OPERATIVE COLLEGE OF MALAYSIA

MALAYSIAN JOURNAL OF COOPERATIVE STUDIES

EDITORIAL BOARD

Advisors

Assoc. Prof. Dato' . Dr. Abdul Rahman Abdul Razak Shaik, Co-operative College of Malaysia (CCM)
Hj. Ramlan Kamsin, Co-operative College of Malaysia (CCM)

Chief Editor

Hjh. Rahimah Abd. Samad, Co-operative College of Malaysia (CCM)

Editorial Advisory Board

Prof. Dr. Rosmimah Mohd Roslin, Universiti Teknologi Mara (UiTM)

Prof. Dr. Mohamad Sulaiman, International Islamic University of Malaysia, (IIUM)

Prof. Dato' Dr. Ismail Rejab, Univerisiti Tun Abdul Razak, (UNITAR)

Prof. Dr. Mohd Ghazali Mohayidin, Open University Malaysia, (OUM)

Assoc. Prof. Dr. Mohd Zainal Munshid Harun, University College of Technology Sarawak (UCTS)

Assoc. Prof. Dr. Zakiah Saleh, Universiti Malaya(UM)

Assoc. Prof. Dr. Ravichandran Moorthy, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)

Dr. Hiram Ting Huang Yiew, Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS)

Dr. Mohd Rafi Yaacob, Universiti Malaysia Kelantan (UMK)

Dato' Syed Mohd Ghazali Wafa Syed Adwam Wafa, Angkasa Syariah Financing Co-operative Limited (KOPSYA)

Dr. Peter Davis, Director, Unit for Membership Based Organisations, School of Management, University of Leicester.

Managing Editor

Nor Arma Abu Talib, Co-operative College of Malaysia (CCM)

Secretariat

Zaharatul Laili Zakaria, Co-operative College of Malaysia (CCM)

CONTENTS

Malaysian Journal of Co-operative Studies Editorial Board	iii
Determinants of Members' Loyalty in Cooperatives	1
<i>Yusman Jacob, Jati Kasuma Ali, Hiram Ting, Nelson Lajuni, Syed Muhammad Othman Syed Hussin</i>	
Pelaksanaan Pengurusan Risiko dalam Gerakan Koperasi di Malaysia	13
<i>Ruzilah Abd Malek, Ahmad Faizal Shaarani Mohd. Shahron Anuar Said, Azmaliza Arifin, Intan Nur Azreen Mohamad Radzi</i>	
Evaluation of Urban Cooperative Banking Sector in the Post- Vision Document Period	31
<i>Dr. N. Ramu</i>	
Penglibatan Koperasi dalam Industri Pelancongan di Sabah	47
<i>Najmah Nawawi, Shamsiah Syamsudin, Christina Andin</i>	
Pematuhan Garis Panduan SKM: Pengurusan Koperasi	67
<i>Siti Maimunah Jerni, Mohd Zaib Mat Yunus, Yusnita Othman, Noor Shafeeza Zainuddin</i>	

DETERMINANTS OF MEMBERS' LOYALTY IN COOPERATIVES

Yusman Yacob¹, Jati Kasuma Ali², Hiram Ting³, Nelson Lajuni⁴,
Syed Muhammad Othman Syed Hussin⁵

^{1,2,5}*Faculty of Business Management, Universiti Teknologi MARA (UiTM),
Kota Samarahan 94300, MALAYSIA*

³*Sarawak Research Society, Kuching 94300, MALAYSIA*

⁴*Faculty of Business, Economics and Accountancy, Universiti Malaysia Sabah (UMS),
Kota Kinabalu 88400, MALAYSIA*

ABSTRACT

Although there are abundance of studies on consumer loyalty in the marketing literature, little has been done on the factors contributing to the members' loyalty in the context of cooperative organization which is unique in terms of its business function and goals in the emerging economies. The present study serves as a groundwork to determine the factors that influence the loyalty of cooperative members who are also regarded as consumers with a focus on Sarawak cooperatives as a research site of the study. Satisfaction, perceived value, resistance to change, and trust are looked into so as to assess their impact on loyalty. Hence, a quantitative approach was adopted. Self-administered questionnaire was designed and pre-tested. Questionnaires were then distributed among members of the cooperatives in Sarawak. A total of 300 copies were distributed and 215 usable copies were subsequently collected. Multiple regression analysis was conducted to assess the effect of the variables studied on members' loyalty. The results show that perceived value, resistance to change and trust have positive effects on members' loyalty. Interestingly, satisfaction is found to have no significant relationship with members' loyalty. The understanding of cooperative members through this study underscores the importance of retaining consumers in developing economies. The study also provides the managerial implications to cooperatives as service providers as well as cooperative members and future directions of the research .

Key words: Members' loyalty, Satisfaction, Perceived Value, Resistance to Change, Trust

Corresponding author email: yusman779@gmail.com

INTRODUCTION

The cooperative society plays an important role in the development of the economic system. It is a social enterprise that is formed and owned by a group of individuals for the purpose to meet their social and economic benefits (Rosmimah, 2011). As of December 2015, there were 12,769 registered cooperatives in Malaysia with 7.4 million members (Malaysian Cooperative Societies Commission, 2016). Relating this to the entire population in Malaysia, which is slightly above 30 million, 39 percent of them are members of the cooperatives. The cooperative society was first established in the country in 1922 to protect the welfare of rural people and to avoid them from any exploitation. In Sarawak, however the cooperative movement began in 1949 with the setting up of Koperasi Memproses Sagu at Oya in Mukah. It is the first registered cooperative under Sarawak Cooperative Ordinance 1949 (Yusman & Jati, 2013).

Cooperative movement has seen some constraints which influence its performance over the years. With the changes of the economic system, governmental policies and business environment as well as market liberalization process, the emergence of new technology and the development of ICT have caused the cooperatives to strengthen their position in the contemporary setting and increase their competency and durability to remain relevant to the members/consumers today (Malaysia Cooperative Societies Commission, 2010).

With the aim to help its members, it is said that the cooperatives need to accelerate their business performance. Nevertheless, the movement of the cooperative society in Malaysia is still considered less developed as compared to other countries in spite of the fact that the cooperative society plays a significant role towards the national economic development. This happens due to the lack of active participation among members and the cooperative societies in conducting the businesses (Mahazril et. al, 2012). Members' participation in cooperatives activities, especially in the cooperative governance, is pivotal to the long run survival of the cooperatives and to ensure loyalty among the members.

Effective satisfaction, trust, resistance to change and value are the key factors taken as critical factors to secure the members' loyalty in cooperatives so as to achieve its mission and goals (Yusman & Jati Kasuma, 2013). Since loyalty acts as a key factor that guarantees the success of a cooperative, further study is required to find out how far satisfaction, perceived value, resistance to change and trust contribute to members' loyalty. Past studies have been conducted to examine the relationships between switching costs, customer loyalty, satisfaction, customer value and customer loyalty (Yang & Peterson, 2004). Therefore, the present study serves as a groundwork to investigate the effect of the four key factors on members' loyalty through the lens of cooperative service in Sarawak, one of the states in Malaysia. The findings will provide more insights into the managerial implication from marketing perspectives and future research in service marketing in the context of cooperative movement in Sarawak and the developing economies.

LITERATURE REVIEW

Loyalty is stated as the likelihood to engage in a particular behaviour to include a willingness to recommend, revisit and positive word of mouth intention (Kondasani, Koteswara & Panda, 2015). Loyalty can also be defined as a repeat purchase intention, resistance to counter persuasion, recommend to others and self stated retention (Jaishankar, Mark, & Kristy, 2000). Moreover, loyalty is known as the relationship strength with repeat patronage and the customer relative attitude that involve other dimensions such as latent loyalty, true dedication, no loyalty and spurious loyalty (Dick & Basu, 1994). According to Bloemer & Ruyter (1996), loyalty can be described as the behaviour of consumers, in terms of their preferences towards the product from a set of similar ones. Furthermore, loyalty as continuing commitment to establish the business with a company, is a state of mind, beliefs of desires, a set of attitudes and the long term relationship with the firm (Aurier & Gilles, 2012). Loyalty can be a behavioral or attitudinal response towards the object and also viewed as retention of the brand (Bielen & Demoulin, 2007).

According to Hansemark and Albinsson (2004), satisfaction is a general consumers' perception towards a service provider or a passionate answer to the difference between what consumers anticipate and what they get or become, with respect to the satisfaction of some need, objective or desire. Satisfaction can be referred to an emotional state from a customer's interactions with a service provider over time (Wu & Wang, 2012). According to Yu and Dean (2001), many studies have confirmed that there is a significant positive relationship between satisfaction and commitment. Co-creation of value among members of cooperative is found to have a positive effect on members' satisfaction (Yusman, Jati Kasuma & Ting, 2016). Bielan and Demoulin (2007) also stated satisfaction and loyalty have a strong positive relationship. Hence, satisfaction is often regarded as one of the most important determinant of members' loyalty (Bloemer & Ruyter, 1999).

Value is an enduring belief that a particular method of conduct or end-state of presence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence (Thuy & Hau, 2010). Value is found to have a significant impact on loyalty (Sajtos, Kreis & Brodie, 2015). It is also proposed that value is an important factor to determine customer loyalty in business in most business settings.

Resistance to change is a situation where there is a problem that needs to be overcome or eliminated in order to improve the quality of decision making (Erwin & Garman, 2010). Consumer resistance to change leads to the rejection of the substituted brand and may alter their relationship with the firm, bringing out a drastic loss of brand loyalty (Descotes & Delassus, 2015). In maintaining and acquiring brand loyalty, previous research in brand relationship has emphasized the key role of brand trust.

Trust has been set up to be a significant factor in building and preserving long term relationship. Trust has positive effect on loyalty (Yap, Ramayah & Shahidan, 2012). This is supported by Ranaweera & Prabhu (2003) who stated that trust has stronger emotion tie compared to satisfaction, suggesting that it is a strong predictor of loyalty.

RESEARCH FRAMEWORK

Framework developed in this study is based on the work of Taylor, Celuch & Goodwin (2004). While members' loyalty is modelled as the dependent variables, satisfaction, perceived value, resistance to change, and trust are modelled as the independent variables.

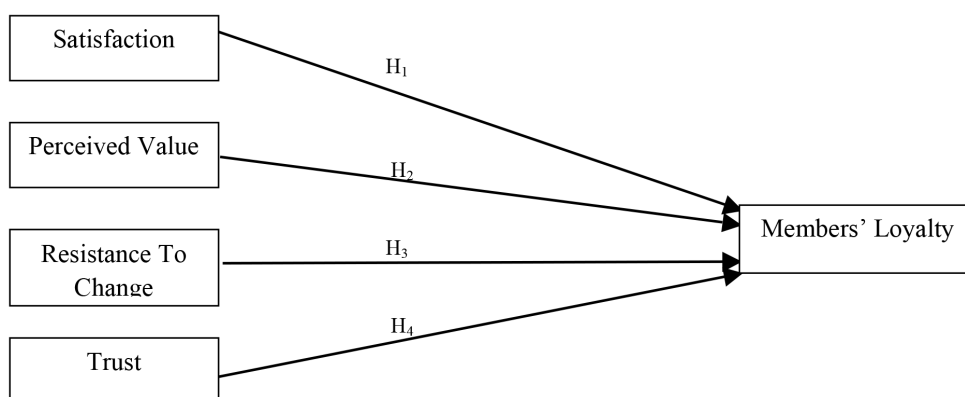


Figure 1: Research Framework (Taylor, Celuch, & Goodwin, 2004)

In light of the literature and the framework, four hypotheses are formulated to address the research problems and objectives:-

- H₁ There is a positive relationship between satisfaction and members' loyalty
- H₂ There is a positive relationship between perceived value and members' loyalty
- H₃ There is a positive relationship between resistance to change and members' loyalty
- H₄ There is a positive relationship between trust and members' loyalty

METHODOLOGY

Quantitative approach was carried out in the present study. The target population was made up of all cooperative members in the state Sarawak, a prospective emerging market on the island of Borneo located in the eastern part of Malaysia. A non-probability purposive sampling technique was utilized as to secure the sample data characteristics which matched the objectives of the survey. As such, the respondents were the members and consumers of the cooperatives who had consumed goods and services provided. Apart from the demographic details, the questionnaire

contained statements about the four variables under investigation. The scale of measurement adopted was the 7-point Likert type scale to measure the level of agreement. The questionnaire was developed in both English and Malay languages to facilitate valid responses. By using G-Power analysis, with the effect size of f^2 0.15, α error pro 0.05, and the power of 0.8 with a number of 4 tested predictor, 85 respondents were found to be the minimum sample for the model of this study. Self-administered questionnaire was adopted for data collection and revised after pre-test. 300 copies of questionnaire were distributed, and 235 copies were returned. 215 copies were deemed usable because 20 copies were found to be incomplete. The response rate of over 70 percent indicates non-response error was not a concern (Nulty, 2008). Data were then tested using multiple regression analysis in Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 22.

FINDINGS AND DISCUSSIONS

Demographic Profiles

Table 1 shows the demographic profile of 215 members of the cooperatives. Out of the 215 respondents, a total of 97 (45.1 percent) are male members, while 118 (54.9 percent) are female. The age group of 21-30 (23.7 percent) and 31-40 years old (24.7 percent) account for the largest sample. The majority of the respondents are Malays (113 percent). In terms of the current position in the cooperatives, majority are the Board Members (40.5 percent), followed by the ordinary Members (32.1 percent).

Table 1: Demographic Profiles

Variables	Items	Frequency	Percentage
Gender	Male	97	45.1
	Female	118	54.9
Age	20 and below	21	9.8
	21 - 30 years old	51	23.7
	31 - 40 years old	53	24.7
	41 - 50 years old	40	23.3
	51 and above	50	18.6
Race	Malay	113	52.6
	Chinese	26	12.1
	India	0	0
	Iban	23	10.7
	Bidayuh	30	14.0
	Melanau	16	7.4
	Others	7	3.3
Your Current Position in the Cooperative	Board Members	87	40.5
	Internal Auditor	26	12.1
	Representative	2	0.9
	Committee	26	12.1
	Members	69	32.1
	Staff	5	2.3

Descriptive and Reliability Analysis

Table 2 shows the results for mean value and standard deviation for each item of the variables of interest. All items satisfy the requirements for data internal consistency as their Cronbach alpha values are greater than 0.70 (Nunally, 1978).

Table 2: Reports of Means, Standard Deviations and Reliability

Variables	Items	Mean	S.D.	Alpha
Satisfaction	SAT1	4.96	1.135	0.830
	SAT2	4.93	1.144	
	SAT3	5.02	1.146	
Perceived Value	PEV1	4.77	1.125	0.865
	PEV2	4.90	1.098	
	PEV3	4.31	1.409	
	PEV4	4.76	1.185	
Resistance to Change	REC1	4.62	1.192	0.883
	REC2	4.52	1.151	
	REC3	4.48	1.179	
	REC4	4.86	1.122	
Trust	TRU1	4.94	1.158	0.901
	TRU2	5.22	1.135	
	TRU3	5.36	1.259	
	TRU4	5.28	1.127	
	TRU5	5.22	1.182	
Loyalty	LOY1	4.99	1.129	0.870
	LOY2	5.04	1.151	
	LOY3	5.09	1.198	
	LOY4	3.33	1.674	
	LOY5	5.29	1.157	

Note: S.D. indicates standard deviation and alpha indicates Cronbach alpha in reliability test

Regression Analysis

Table 3 reveals the explanatory capacity of the model with the R Square of 0.686. This means that 68.6 percent of the variance in the members' loyalty can be explained by satisfaction, perceived value, resistance to change and trust. The multiple R of 0.829 indicates that the model fulfils the construct-criterion validity. Additionally, normality, linearity and variance inflation factor (VIF) were also assessed before proceeding to the testing of hypotheses.

Table 3: Regression: Model Summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.829 ^a	.686	.680	.46920
a. Predictors: (Constant), Satisfaction, Value, Resistance to Change, Trust				
b. Dependent Variable: Loyalty				

Table 4 shows the findings of hypotheses testing in multiple regression analysis. It is clearly observed that all the independent variables have positive relationships with the dependent variable except for satisfaction. Moreover, perceived value is found to have the strongest relationship (Beta = 0.417) compared to others. As such, while H1 is not supported, H2, H3 and H4 are all supported.

Table 4: Regression: Path Coefficient Results

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.107	.176		6.293	.000
	Satisfaction	.062	.052	.080	1.185	.238
	Trust	.171	.054	.218	3.187	.002
	Resistance to Change	.187	.050	.222	3.742	.000
	Perceived Value	.337	.048	.417	7.061	.000
a. Dependent Variable: Loyalty						

According to Sekaran (2010), the significance value of p equalling to or less than 0.05 is generally accepted as conventional level in social science research. With that in mind, it is somewhat surprising to see that satisfaction is not positively and significantly related to members' loyalty in the cooperatives. This actually corresponds to the study done by Brunner, Stocklin & Opwis (2008) who argue that satisfaction is not significantly associated with loyalty. When assessing the simultaneous effect between multiple variables, satisfaction could be just a variable that may impact or is linked to the loyalty. Nevertheless, trust, resistance to change and perceived value are found to be positively related to members' loyalty in the cooperatives. Additionally, perceived value represents the highest beta value, followed by resistance to change and trust. Therefore, perceived value yields the strongest effect on members' loyalty and could be deemed as the most critical factor towards loyalty in the cooperatives. It highlights the importance of the perceptions towards benefits and costs of the products and services offered by the cooperatives. This is consistent with the study of Thuy & Hau (2010) where they also

found out that perceived value is a significant antecedent of loyalty. It is also supported by the work of Zhillin & Peterson (2004) where perceived value is one of the major determinants of customer loyalty. Generally, it can be surmised that perceived value as well as trust and resistance to change would determine members' loyalty in the cooperatives not only in Sarawak, but also developing economies.

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

It is important to translate the findings and discussions of the present study into managerial implications so as to help the cooperative movement in Sarawak and subsequently developing economies to facilitate their improvement in service and maximize their performance. The present study underscores the positive and significant relationship between perceived value, resistance to change and trust, and cooperative members' loyalty. Therefore, it sheds light to the cooperative management to put more emphasis on improving perceived value, addressing resistance to change and enhancing trust to ensure that the members of the cooperatives continue to be loyal to their cooperatives for many years to come. Stressing overtly on members' satisfaction in the context of cooperatives in Sarawak might lead to *myopia*, as it does not necessarily lead to loyalty as suggested by past studies in different contexts. On the contrary, what matters the most to the cooperative members is the quality of products and services so that they could see that the benefits they gain outweighs the costs they pay. Understandably, being pragmatic is of importance in any developing economies in any emerging markets. So long as members see the relevance of the products and services to their lives and works and the benefits that come with them, they would most likely remain steadfast in their decision, and thus loyal to the cooperatives in the long run.

Notwithstanding its magnitude, the study is limited in several areas which underline the need for future research. Instead of using satisfaction as the independent variable, members' satisfaction could be modelled as a mediator variable to provide more insights. Moreover, the duration of membership which is very much linked to service utilization, knowledge and familiarity of the service, could be incorporated in the framework to provide a more comprehensive knowledge about the members' behaviour. Furthermore, other personal or situational factors could be included as moderators in future research to obtain more in-depth understanding on members' loyalty towards the cooperatives. Finally, it would be beneficial to conduct a qualitative study on the subject matter so as to delve into other variables of interest in a pragmatic manner not only in Sarawak but also in other emerging markets.

ACKNOWLEDGEMENTS

The authors wish to express gratitude to the Cooperative College of Malaysia and the cooperative movement in Sarawak for providing necessary resources to ensure the completion of the study.

REFERENCES

- Aurier, P., & Gilles S.D.L (2012). Impacts of perceived brand relationship orientation on attitudinal loyalty: An application to strong brands in the packaged goods sector. *European Journal of Marketing*, 46(11), 1602-1627.
- Bielen, F., & Demoulin, N. (2007). Waiting time influence on the satisfaction-loyalty relationship in services. *Managing Service Quality*, 17(2), 174-193.
- Bloemer, J., & Ruyter, K. D. (1999). Linking perceived service quality and service loyalty: A multi-dimensional perspective. *European Journal of Marketing*, 30(11), 1082-1106.
- Brunner, T. A., Stöcklin, M., & Opwis, K. (2008). Satisfaction, image and loyalty: New versus experienced customers. *European Journal of Marketing*, 42(9), 1095-1105.
- Suruhanjaya Koperasi Malaysia. (2011). *Cooperative Act 1993*. Kuala Lumpur: International Law Book Services.
- Dal Val, M. P., & Fuentes, C. M. (2003). Resistance to change. A literature review and empirical study. *Management Decisions*, 41(1), 148-155.
- Descotes, R. M., & Delassus, V. P. (2015). The impact of consumer resistance to brand substitution on brand relationship. *Journal of Consumer Marketing*, 32(1), 34-42.
- Dick, A.S., & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 99-113.
- Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39-56.
- Ha, C. L. (1998). The theory of reasoned action applied to brand loyalty. *Journal of Product & Brand Management*, 7(1), 51-61.
- Hansemark, O.C., & Albinsson, M. (2004). Customer satisfaction and retention: The experiences of individual employees. *Managing Service Quality*, 14(1), 40-57.
- Ismail, I., Haron, H., Ibrahim, D. N., & Mohd Isa, S. (2008). Service quality, client satisfaction and loyalty towards audit firms: Perceptions of Malaysian public listed companies. *Managerial Auditing Journal*, 21(7), 738-756.
- Jaishankar, G., Mark J.A., & Kristy E. R. (2000). Understanding the customer base of service providers: An examination of the differences between switchers and stayers. *Journal of Marketing*, 64(1), 65-87.

- Kondasani, R., Koteswara, R., & Panda, R. K. (2015). Customer perceived service quality, satisfaction and loyalty in Indian private healthcare. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 28(5), 452-467.
- Mahazril Aini, Y., Hafizah, H. A. K., & Zuraini, Y. (2012). Factors affecting cooperatives' performance in relation to strategic planning and members' participation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 100-105.
- Ribbink, D., Van Riel, A.C.R., Liljander, V., & Streukens, S. (2004). Comfort your online customer: quality, trust and loyalty on the internet. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(6), 446-456.
- Rosmimah, M.R., Raja Maimon, R.Y., Rahimah, A.S., & Hasrin, A.S. (2011). Co-operatives Indicator of organizational integrity. *Malaysia Journal Of Cooperative Studies*, 7(1), 1-1
- Sajtoz, L., Kreis, H., & Brodie, R. (2015). Image, brand relationship and customer value: Exploring the moderating role of advertising spending-and-labour-intensity in customer loyalty. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(1), 51-74.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research methods for business: A skill building approach (5th ed.)*. West Sussex, UK : John Wiley & Sons Ltd.
- Skurnik, S. (2002). The role of cooperative entrepreneurship and firms in organising economic activities - past, present and future. *The Finnish Journal of Business Economics*, 1(02), 103-124.
- Suruhanjaya Koperasi Malaysia. (2001). *Dasar Koperasi Negara 2002-2010*. Kuala Lumpur: Suruhanjaya Koperasi Malaysia.
- Suruhanjaya Koperasi Malaysia. (2010). *Dasar Koperasi Negara 2011-2020*. Kuala Lumpur: Suruhanjaya Koperasi Malaysia.
- Taylor, S. A., Celuch, K., & Goodwin, S. (2004). The importance of brand equity to customer loyalty. *Journal of Product & Brand Management*, 13(4), 217-227.
- Thuy P.N., & Hau L.N. (2010). Service personal values and customer loyalty: A study of banking services in a transition economy. *International Journal of Bank Marketing*, 28(6), 465-478.

- Wu, W. L., & Wang, C. W. (2012). Satisfaction and zone of tolerance: the moderating roles of elaboration and loyalty programs. *Managing Service Quality: An International Journal*, 22(1), 38-57.
- Yusman, Y., & Jati Kasuma, A. (2013). A study on profile of cooperative retail business outlet in Sarawak: Present capacity and financial growth. *Proceeding paper presented at 2nd International Seminar on Entrepreneurship and Business (ISEB)*. Universiti Malaysia Kelantan on 15th December 2013.
- Yusman, Y., Jati Kasuma, A., & Ting, H.Y. (2016). Value Co-creation Dimensions: Their Effect on Satisfaction of Cooperative Members. *Malaysia Journal of Cooperative Studies*, 12(1), 93-106.
- Yang, Z., & Peterson, R. T. (2004). Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: The role of switching costs. *Journal Psychology & Marketing*, 21(10), 799-822.
- Yap, B. W., Ramayah, T., & Shahidan, W. N. (2012). Satisfaction and trust on customer loyalty: A PLS approach. *Business Strategy Series*, 13(4), 154-167.
- Yu, Y.T., & Dean, A. (2001). The contribution of emotional satisfaction to consumer loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 12(3), 234-250.

PELAKSANAAN PENGURUSAN RISIKO DALAM GERAKAN KOPERASI DI MALAYSIA

Ruzilah Abd Malek, Ahmad Faizal Shaarani Mohd. Shahron Anuar Said

Azmaliza Arifin*, Intan Nur Azreen Mohamad Radzi

Maktab Koperasi Malaysia

ABSTRAK

Pengurusan risiko bagi sektor awam di Malaysia telah menjadi aspek penting dalam memastikan sesebuah organisasi mempunyai tadbir urus yang cekap, berkesan dan telus bagi menjamin pembangunan yang berterusan. Amalan pengurusan risiko yang berkesan di koperasi dapat mengawal atau mengurangkan tahap kerugian yang dialami oleh sesebuah koperasi. Sehubungan itu, kajian pengurusan risiko telah dilaksanakan terhadap 40 koperasi Tier 1 dan Tier 2 di Malaysia. Objektif kajian ini adalah mengenal pasti profil koperasi Tier 1 dan Tier 2 di Malaysia; mengenal pasti keberkesanan pelaksanaan pengurusan risiko di koperasi, mengenal pasti kesedaran pihak pengurusan terhadap pelaksanaan pengurusan risiko dikoperasi dan mengenal pasti hubungan antara kesedaran pihak pengurusan terhadap keberkesanan pengurusan risiko di koperasi. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dengan menggunakan perisian SPSS versi 21 bagi analisis statistik seperti deskriptif, kolerasi dan regresi. Sebanyak 194 (78%) borang soal selidik diperolehi daripada responden yang terdiri daripada pengurus besar, pengurus dan eksekutif pengurusan atasan koperasi yang terlibat dalam mesyuarat pengurusan atasan. Hasil kajian menunjukkan bahawa pelaksanaan pengurusan risiko adalah lebih baik dalam kalangan koperasi Tier 1 berbanding Tier 2 kerana koperasi Tier 1 berimpak besar. Maka kesedaran koperasi Tier 1 adalah lebih tinggi berbanding Tier 2.

Kata Kunci: *Koperasi, Pengurusan Risiko, Keberkesanan, Kesedaran*

*E-mel penulis: azmaliza@mkm.edu.my

PENGENALAN

Sektor koperasi di Malaysia perlu membuat persediaan awal bagi menghadapi risiko terutamanya dalam keadaan ekonomi yang tidak menentu sama ada risiko perniagaan mahupun risiko pengurusan. Setiap koperasi perlu menetapkan matlamat dalam merealisasikan visi dan misi untuk memastikan bahawa segala unsur yang berkaitan adalah tersedia bagi mengurus pelbagai risiko yang timbul daripada persekitaran perniagaan yang sentiasa berubah. Sama ada ia risiko strategik, kredit, pasaran, kecairan atau operasi, koperasi sentiasa melaksanakan usaha yang berterusan dalam mengekalkan budaya pengurusan risiko yang teguh dan rangka kerja pengurusan risiko yang bersepadu untuk merebut semua peluang dalam menangani pelbagai ancaman.

Berdasarkan tadbir urus yang efektif, akan dapat memastikan koperasi diurus dengan cara berhemah dan mantap. Ia boleh menjadi kesinambungan dalam aktiviti pengambilan risiko dengan berhemat dalam perniagaan koperasi bagi memaksimumkan pulangan kepada anggota dan melindungi kepentingan semua pihak. Dengan menerapkan unsur-unsur disiplin dan telus dalam amalan tadbir urus akan menjamin akauntabiliti korporat dalam sektor koperasi. Oleh itu, koperasi bertanggungjawab memastikan dasar pengurusan risiko yang komprehensif dan berkesan, proses-proses dan infrastruktur untuk mengenal pasti, mengukur, memantau dan mengawal pelbagai risiko-risiko yang terlibat. Dalam hal ini, ALK perlu melulus dan menyemak keupayaan pengurusan risiko dari semasa ke semasa bagi memastikan ia dapat menyokong perniagaan koperasi secara berterusan.

PENGURUSAN RISIKO KOPERASI DI MALAYSIA

Kajian mengenai pelaksanaan pengurusan risiko koperasi perlu diberi perhatian dan dikaji untuk memastikan koperasi terus berjaya mencapai matlamat dalam menjana pendapatan yang tinggi. Kebanyakan koperasi di Malaysia masih kurang mengamalkan pengurusan risiko dalam tadbir urus koperasi. Justeru, pada tahun 2012, Bank Negara Malaysia (BNM) dan Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) telah mengambil langkah mewujudkan satu rangka kerja dan penilaian untuk memastikan koperasi melaksanakan aktiviti yang kukuh terutama dari aspek kewangan. Selain itu, rangka kerja ini diwujudkan bagi memastikan koperasi mempunyai tadbir urus dan pengurusan risiko yang mantap bagi menguruskan risiko kecairan dan risiko kredit secara berkesan.

SKM melancarkan produk penyeliaan Penilaian Risiko Koperasi (PRISKOP) iaitu kaedah bagi mengawal selia koperasi melalui penarafan risiko yang akan memberi manfaat kepada gerakan koperasi di Malaysia serta membimbing koperasi berdepan dalam keadaan ekonomi yang tidak menentu, meramalkan risiko perniagaan dan pengurusan. ALK dan pihak pengurusan koperasi

sewajarnya mengambil langkah awal untuk memastikan keselamatan dalam menguruskan koperasi (infrastruktur, modal insan dan rangka kerja). Kepesatan dalam aktiviti koperasi turut memerlukan pengurusan dalam risiko dan diurus dengan lebih cekap dan berstrategi serta melindungi kepentingan para anggotanya.

Berdasarkan pertumbuhan pesat bilangan koperasi di negara ini yang mencecah 13,247 koperasi dengan keanggotaan 7,025,127 (perangkaan am koperasi pada 30 Jun 2016, SKM) yang terdiri daripada pelbagai jenis, saiz, dan darjah kerumitan merupakan suatu cabaran bagi pihak SKM untuk membuat pemantauan, menyelia dan mengawal selia koperasi dan sektor koperasi. Menurut pihak SKM, Rangka Kerja Penyeliaan Koperasi (RKPK) melalui PRISKOP merupakan suatu langkah persediaan dalam membantu koperasi menghadapi ekonomi yang tidak menentu. Di bawah RKPK (2012), koperasi – koperasi dibahagikan kepada tiga (3) kategori:

- i. **Koperasi Tier 1: koperasi yang mempunyai impak besar** – koperasi yang bersaiz besar dan terus berkembang dari segi aset, liabiliti, perolehan, modal dan saiz anggota, mewakili komuniti yang unik dan bersifat nasional, darjah kompleks operasi tinggi termasuk mempunyai rangkaian subsidiari yang meluas, menceburi pelbagai kegiatan ekonomi dan sentiasa mendapat perhatian umum.
- ii. **Koperasi Tier 2: koperasi yang memberi impak sederhana** – koperasi yang bersaiz sederhana dari segi aset, liabiliti, saiz anggota, perolehan dan modal, memberi perkhidmatan untuk kelompok tertentu, darjah kekompleksan adalah sederhana, mempunyai bilangan kecil subsidiari jika ada dan mempunyai satu atau dua kegiatan ekonomi.
- iii. **Koperasi Tier 3: koperasi yang mempunyai impak kecil** – koperasi yang bersaiz kecil dari segi aset, liabiliti, saiz anggota, perolehan dan modal, memberi perkhidmatan untuk kelompok tertentu, darjah kekompleksan adalah rendah, lazimnya tidak mempunyai subsidiari, hanya mempunyai satu atau dua kegiatan ekonomi, tiada perubahan ketara tahun demi tahun, penglibatan koperasi dalam aktiviti pengambilan risiko adalah terhad dan koperasi masih dalam fasa pembangunan atau kurang aktif.

Berdasarkan analisis awal ini, maka kajian perlu dilaksanakan untuk melihat pelaksanaan pengurusan risiko koperasi di Malaysia. Setiap koperasi perlu menetapkan matlamat dalam merealisasikan visi dan misinya, untuk memastikan bahawa segala unsur yang berkaitan adalah tersedia bagi mengurus pelbagai risiko yang timbul daripada persekitaran perniagaan yang sentiasa berubah. Sama ada ia risiko strategik, kredit, pasaran, kecairan atau operasi, koperasi sentiasa melaksanakan usaha yang berterusan dalam mengekalkan budaya pengurusan risiko yang teguh dan rangka kerja pengurusan risiko yang bersepadu untuk merebut semua peluang dalam menangani semua ancaman.

OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk:

1. mengenal pasti profil koperasi Tier 1 dan Tier 2 di Malaysia;
2. mengenal pasti keberkesanan pelaksanaan pengurusan risiko di koperasi;
3. mengenal pasti kesedaran pihak pengurusan terhadap pelaksanaan pengurusan risiko di koperasi; dan
4. mengenal pasti hubungan antara kesedaran pihak pengurusan terhadap keberkesanan pengurusan risiko di koperasi.

SKOP KAJIAN

Kajian ini bermatlamat mengkaji pelaksanaan pengurusan risiko koperasi terhadap kesedaran serta komitmen ke arah pengurusan risiko yang berkesan. Kajian ini melibatkan koperasi yang diklasifikasikan oleh SKM di bawah koperasi Tier 1 dan koperasi Tier 2 di Malaysia kerana koperasi-koperasi tersebut telah dikenal pasti mempunyai tahap risiko yang lebih tinggi berbanding koperasi Tier 3.

SOROTAN KAJIAN

Pengurusan risiko adalah semua aktiviti pengurusan yang proaktif dalam sesuatu program yang bertujuan untuk menampung kemungkinan kegagalan unsur-unsur dalam program ini (Irzan, 2012). Rejda (2005) pula mentakrifkan pengurusan risiko adalah satu proses mengenal pasti pendedahan kerugian yang akan dihadapi oleh sesebuah organisasi dan memilih teknik yang paling sesuai untuk memperlakukan pendedahan tersebut.

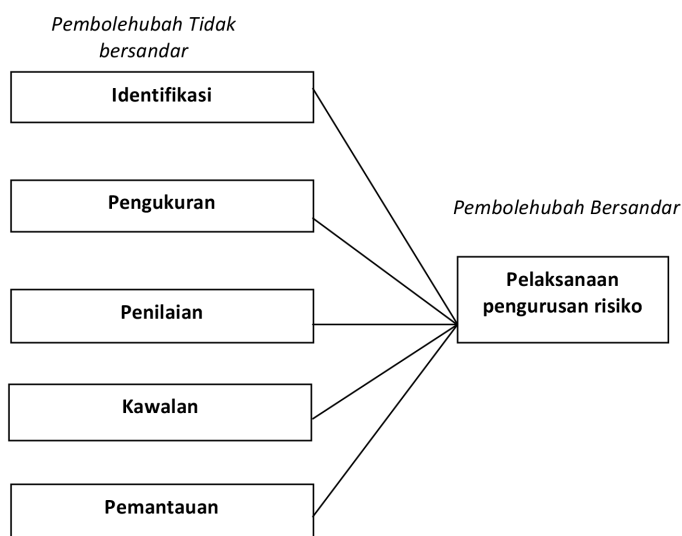
Pengurusan risiko organisasi (*Enterprise Risk Management / ERM*) merupakan satu pendekatan berstruktur untuk menguruskan ketidaktentuan yang berkait dengan ancaman dan kesan dari aktiviti manusia, yang mana termasuk penilaian risiko serta membangunkan strategi dalam menguruskan risiko dan mengurangkan risiko dengan menggunakan sumber-sumber pengurusan yang ada (Irzan, 2012).

Pengurusan risiko saling berkait rapat dengan risiko dengan mengambil langkah individu atau organisasi untuk mengawal, mengelak dan mengurangkan kesan negatif risiko tersebut. Menurut Lembaga Perkhidmatan Kewangan Islam, (IFSB, 2005) strategi yang perlu diambil dalam mengendalikan risiko terbahagi kepada lima proses iaitu mengenal pasti risiko (*risk identification*), mengukur risiko (*risk measurement*), menilai risiko (*risk evaluation*), mengawal risiko (*risk control*) dan pemantauan risiko (*risk monitoring*).

Bil.	Proses Pengurusan Risiko	
1.	Identifikasi i risiko (<i>risk identification</i>)	Risiko terdiri daripada semua kemungkinan bahaya atau faktor-faktor risiko yang berkaitan dengan operasi organisasi (Tummala dan Leung, 1996).
2.	Pengukuran risiko (<i>risk measurement</i>)	Tujuan proses pengurusan risiko adalah untuk mengurangkan risiko ke tahap yang minima manakala pengukuran risiko seperti batu asas kepada kawalan risiko yang bakal dijalankan (Startiene dan Remeikiene, 2007).
3.	Penilaian risiko (<i>risk evaluation</i>)	Irzan et all. (2012), pengukuran dan penilaian risiko dilihat seolah-olah sama tetapi penting untuk memahami persamaan dan perbezaan diantaranya.
4.	Kawalan risiko (<i>risk control</i>)	Kawalan dan pemantauan risiko adalah sangat penting dalam melihat <i>progress continuously</i> , dan mengambil tindakan yang sewajarnya (Tummala dan Leung, 1996
5.	Pemantauan risiko (<i>risk monitoring</i>).	Manfaat untuk mengemaskini risiko yang telah dikenal pasti dan untuk menjana pengetahuan berkaitan pengukuran yang utama seperti faktor - faktor bahaya (<i>hazard</i>) atau proses pertama iaitu mengenal pasti risiko. (Tummala dan Leung, 1996

RANGKA KERJA PENYELIDIKAN

Rajah 1 di bawah menunjukkan kerangka teori berdasarkan sorotan kajian-kajian lepas yang berkaitan dengan keberkesanan pelaksanaan pengurusan risiko di koperasi:



Rajah 1: Rangka Penyelidikan Keberkesanan Pelaksanaan Pengurusan Risiko Koperasi di Malaysia.

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini adalah untuk mengenalpasti pelaksanaan pengurusan risiko di koperasi dan kesedaran pengurusan koperasi Tier 1 dan Tier 2. Di samping itu, kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti profil koperasi Tier 1 dan Tier 2 di Malaysia; mengenal pasti keberkesanan pelaksanaan pengurusan risiko di koperasi; mengenal pasti kesedaran pihak pengurusan terhadap pelaksanaan pengurusan risiko di koperasi dan mengenal pasti hubungan antara kesedaran pihak pengurusan terhadap keberkesanan pengurusan risiko di koperasi. Secara umumnya, kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif yang menggunakan analisis statistik, ia lebih bersifat objektif dan berorientasikan kepada hasil analisis kajian.

Kajian ini merupakan kajian banci kerana semua koperasi Tier 1 dan Tier 2 dipilih untuk mengambil bahagian. Pada tahun 2014, terdapat sebanyak 13 koperasi Tier 1 dan 27 koperasi Tier 2 yang merupakan koperasi yang mempunyai impak berskala besar dan sederhana dari segi aset, liabiliti, perolehan, modal dan saiz anggota. Responden bagi setiap koperasi terdiri daripada pengurus besar, pengurus dan eksekutif pengurusan atasan koperasi yang terlibat dalam mesyuarat pengurusan atasan sahaja. Sejumlah 256 borang soal selidik telah diedarkan kepada 40 koperasi, dan sebanyak 194 (78%) borang soal selidik telah dikembalikan dengan lengkap. Walaupun tidak semua responden menghantar maklum balas, tetapi ia diwakilkan oleh semua koperasi.

Perisian SPSS Versi 21 digunakan bagi melaksanakan analisis kajian. Oleh kerana data diambil daripada borang soal selidik dalam bentuk data nominal dan ordinal, beberapa jenis kaedah analisis statistik berbentuk deskriptif dan inferensi telah digunakan. Teknik statistik deskriptif digunakan untuk meneliti demografi responden. Bagi mengkaji pelaksanaan, kesedaran, komitmen, dan hubungan yang berkaitan, teknik statistik inferensi digunakan.

Jadual 1: Objektif Kajian dan Kaedah Analisis

Objektif	Kaedah Analisis
1. Mengetahui profil koperasi Tier 1 dan Tier 2 di Malaysia.	Deskriptif
2. Mengetahui keberkesanan pelaksanaan pengurusan risiko koperasi di koperasi.	Tabulasi silang (<i>Cross tabulation</i>)
3. Mengetahui kesedaran pihak pengurusan koperasi terhadap pelaksanaan pengurusan risiko di koperasi	Statistik ringkas
4. Mengetahui hubungan antara kesedaran pihak pengurusan terhadap keberkesanan pengurusan risiko di koperasi	Korelasi

DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

Profil Koperasi

Kajian ini melibatkan 40 koperasi Tier 1 dan Tier 2 di Malaysia (Sumber: SKM, 2014). Responden terdiri daripada 194 orang staf pengurusan koperasi yang terlibat Mesyuarat Pengurusan koperasi. Jadual 2 menunjukkan koperasi Tier 1 dan Tier 2 mengikut fungsi dengan lebih banyak koperasi Tier 2 berbanding Tier 1 (27 berbanding 13). Dari segi fungsi pula, lebih separuh (23 daripada 40; 58%) merupakan koperasi kredit, manakala bilangan koperasi bagi fungsi-fungsi lain ialah antara satu (Pengguna) hingga lima (Perumahan dan Perladangan).

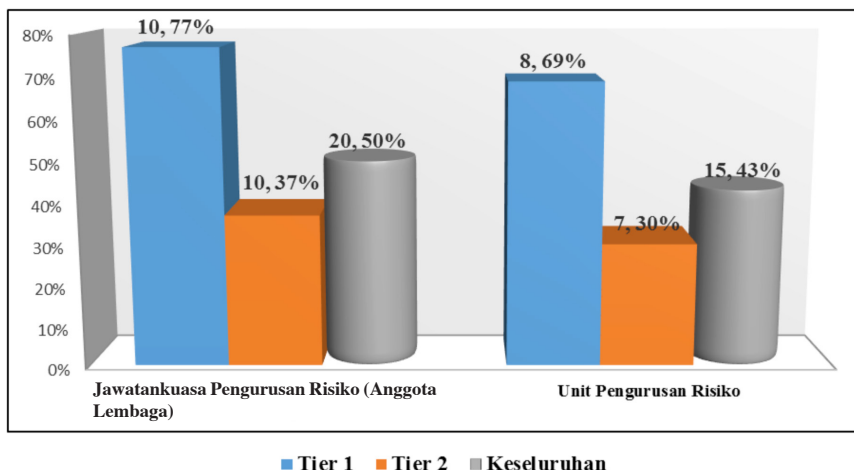
Jadual 2: Koperasi Tier 1 dan Tier 2 mengikut fungsi

Fungsi	Tier 1	Tier 2	Keseluruhan
Kredit	3	20	23
Perumahan	2	3	5
Perladangan	4	1	5
Perkhidmatan	2	2	4
Perbankan	2	0	2
Pengguna	0	1	1
Keseluruhan	13	27	40

Keberkesanan Pelaksanaan Pengurusan Risiko di Koperasi

Hasil kajian menunjukkan bahawa hanya separuh (20 daripada 40; 50%) koperasi Tier 1 dan Tier 2 mempunyai Jawatankuasa Pengurusan Risiko, manakala kurang daripada separuh (15 daripada 40; 43%) mempunyai Unit Pengurusan Risiko. Jawatankuasa Pengurusan Risiko dianggotai oleh ALK manakala Unit Pengurusan Risiko dianggotai oleh staf koperasi yang bertanggungjawab sepenuhnya dalam mengenal pasti dan mengambil tindakan sewajarnya dalam hal-hal berkaitan pengurusan risiko.

Ini menunjukkan bahawa keberkesanan pelaksanaan pengurusan risiko lebih tinggi dalam kalangan koperasi Tier 1 berbanding Tier 2. Khususnya, 10 daripada 13 (77%) koperasi Tier 1 mempunyai Jawatankuasa Pengurusan Risiko berbanding hanya 10 daripada 27 (37%) koperasi Tier 2. Sementara itu, 8 daripada 13 (69%) koperasi Tier 1 mempunyai Unit Pengurusan Risiko, berbanding hanya 7 daripada 27 (30%) koperasi Tier 2.



Rajah 2: Keberkesanan Perlaksanaan Jawatankuasa Pengurusan Risiko dan Unit Pengurusan Risiko Koperasi

Analisis Kebolehpercayaan Dimensi Kajian

Hasil analisis terhadap kebolehpercayaan bagi setiap dimensi-dimensi yang diukur (rujuk jadual 3) menunjukkan semua komponen setiap dimensi adalah konsisten seperti yang terbukti oleh nilai alpha Cronbach yang tinggi, antara 0.935 (keberkesanan) hingga 0.979 (kesedaran). Ini bermakna, kesemua item bagi setiap dimensi tidak perlu diubah atau digugurkan. Oleh itu, skor bagi setiap item digabungkan menggunakan purata skor bagi mengukur dimensi berkenaan untuk digunakan dalam analisis-analisis seterusnya, iaitu statistik ringkas, perbandingan min, analisis korelasi dan regresi.

Jadual 3: Hasil Analisis Kebolehpercayaan

Dimensi	Bilangan Item	alpha Cronbach
1. Identifikasi	7	0.934
2. Pengukuran	5	0.915
3. Penilaian	8	0.932
4. Kawalan	5	0.932
5. Pemantauan	7	0.932
6. Keberkesanan	11	0.935
7. Kesedaran	32	0.979

Profil Responden

Kajian menunjukkan bahawa bilangan responden lelaki (114, 58.8%) dalam kajian ini melebihi bilangan responden wanita (80, 41.2%). Ini mewakili keadaan sebenar berdasarkan pemerhatian penyelidik, didapati bahawa lebih ramai lelaki berbanding wanita yang menjawat jawatan pengurusan tertinggi koperasi. Sebanyak 60.3% responden berusia antara 36 hingga 55 tahun manakala 8.8% berusia 56 tahun ke atas. Selain itu, golongan muda berusia 25 tahun kebawah hanya 5.7 peratus. Ini menunjukkan pengurusan tertinggi koperasi terdiri daripada mereka dalam lingkungan antara 36 hingga 55 tahun.

Secara amnya, pengurusan tertinggi koperasi terdiri daripada mereka yang berpendidikan tinggi. Majoriti (120, 61.9%) mempunyai kelulusan ijazah ke atas manakala hampir satu perempat mempunyai kelulusan diploma (24.7%). Sebaliknya hanya sebilangan kecil (26, 13.4%) mempunyai kelulusan sehingga STPM sahaja. Dari segi jawatan pula, menunjukkan paling ramai di kalangan sampel kajian terdiri daripada eksekutif (90, 46.4%) diikuti oleh pengurus (79, 40.7%), dan pengurus besar (25, 12.9%). Kumpulan eksekutif terdiri daripada penolong pengurus, pegawai kanan, eksekutif akaun, staf kewangan dan pentadbiran. Berdasarkan latarbelakang responden, mereka dijangka amat maklum tentang pengurusan risiko khasnya dan pengurusan koperasi amnya di koperasi masing-masing.

Kesedaran Pengurusan Koperasi

Secara amnya, kesedaran terhadap pengurusan risiko lebih tinggi dalam pengurusan koperasi Tier 1 berbanding koperasi Tier 2 (Jadual 4). Bagi koperasi Tier 1, kesedaran melebihi 4.0 dan tidak jauh berbeza antara proses, iaitu antara 4.10 (kawalan) sehingga 4.17 (pengukuran). Sebaliknya, bagi koperasi Tier 2, kesedaran dibawah 4.0 bagi kesemua lima proses pengurusan risiko dan agak berbeza antara satu sama lain. Kesedaran paling rendah ialah pemantauan (3.75), manakala paling tinggi adalah pengukuran (3.98). Khususnya, perbezaan kesedaran paling ketara antara koperasi Tier 1 dan Tier 2 ialah proses pemantauan (0.41), diikuti oleh identifikasi (0.3). Perbezaan bagi proses lain tidak begitu ketara, terutamanya bagi pengukuran (0.18).

Jadual 4: Kesedaran Pengurusan Koperasi

Proses Pengurusan Risiko Koperasi	Tier Koperasi		Perbezaan skor
	Tier 1	Tier 2	
	Min Skor		
1. Identifikasi	4.14	3.84	0.30
2. Pengukuran	4.17	3.98	0.18
3. Penilaian	4.16	3.88	0.28
4. Kawalan	4.10	3.87	0.24
5. Pemantauan	4.16	3.75	0.41

Skala: 1: Sangat Tidak Bersetuju, 2: Tidak Bersetuju, 3: Kurang Bersetuju, 4: Bersetuju, 5: Bersetuju

Perbezaan kesedaran antara Tier 1 dan Tier 2 memang dijangka kerana ciri-ciri koperasi yang berbeza. Koperasi Tier 1 merupakan koperasi mempunyai impak yang besar, maka penyeliaan dan penilaian risiko secara berterusan dilaksanakan oleh pihak SKM. Seorang pegawai SKM bertanggungjawab sebagai Pengurus Perhubungan bagi setiap koperasi Tier 1. Ini secara tidak langsung menyebabkan pihak pengurusan koperasi Tier 1 lebih peka terhadap proses pengurusan risiko. Sebaliknya, bagi koperasi Tier 2 pula, penyeliaan risiko dibuat secara berkala oleh pihak SKM iaitu antara dua hingga lima tahun dan tiada pegawai SKM dilantik khusus untuk memantau koperasi-koperasi tersebut.

i. Identifikasi Risiko

Jadual 5 menunjukkan kesedaran terhadap tiga aspek pengurusan risiko berikut adalah tinggi, iaitu, “koperasi mengenalpasti risiko berdasarkan impak terhadap koperasi” mempunyai min skor tertinggi iaitu 4.06, diikuti “koperasi mengenalpasti setiap risiko yang berkaitan dengan objektif koperasi” dengan min skor 4.04, dan “koperasi mengenalpasti risiko berdasarkan sumber risiko tersebut” dengan min skor 4.02. Ini menunjukkan kesedaran terhadap proses untuk mengenalpasti risiko berdasarkan aktiviti yang mempunyai impak besar dan boleh menjejaskan pencapaian objektif koperasi serta dari mana punca sumber sesuatu risiko itu boleh berlaku. Proses yang mendapat skor terendah ialah kewujudan prosedur (3.76) serta amalan mengaplikasikan prosedur berkenaan bagi mengenalpasti risiko secara sistematik (3.80). secara amnya, pengurusan risiko di koperasi-koperasi berkenaan masih pada yang belum memuaskan kerana tanpa prosedur yang mantap, pengurusan risiko tidak mungkin dapat dilaksanakan dengan baik.

Jadual 5: Identifikasi Koperasi

Item	Identifikasi	Tier Koperasi		
		Tier 1	Tier 2	Keseluruhan
		Min Skor		
1.	Koperasi mengenalpasti risiko berdasarkan impak terhadap koperasi	4.22	3.98	4.06
2.	Koperasi mengenalpasti setiap risiko yang berkaitan dengan objektif koperasi	4.23	3.95	4.04
3.	Koperasi mengenalpasti risiko berdasarkan sumber risiko tersebut.	4.18	3.94	4.02
4.	Koperasi mengenalpasti risiko berdasarkan apa yang akan berlaku	4.18	3.94	4.02
5.	Koperasi menyemak dan mengubah profil risiko	4.05	3.79	3.88
6.	Koperasi mengaplikasikan prosedur bagi mengenalpasti risiko	4.03	3.68	3.80
7.	Koperasi menyediakan prosedur bagi mengenalpasti risiko secara sistematik	4.08	3.60	3.76

Skala: 1: Sangat Tidak Bersetuju, 2: Tidak Bersetuju, 3: Kurang Bersetuju, 4: Bersetuju, 5: Bersetuju

ii. Pengukuran Risiko

Secara keseluruhannya, kesedaran terhadap “risiko koperasi dianalisis berdasarkan impak kewangan” mempunyai min skor tertinggi iaitu 4.20. Kesedaran terhadap pengukuran risiko lebih dititikberatkan kepada sesuatu aktiviti yang boleh memberi impak besar kepada kedudukan kewangan koperasi. Seterusnya, perkara yang diberi penekanan dalam proses pengukuran sesuatu risiko adalah “risiko koperasi dianalisis berdasarkan kesan kepada koperasi” dengan min skor 4.08, diikuti “risiko koperasi dianalisis berdasarkan impak terhadap reputasi” dengan min skor 4.02 dan “risiko koperasi dianalisis berdasarkan pencapaian objektif” dengan min skor 3.97.

Jadual 6: Pengukuran Risiko

Item	Pengukuran Risiko	Tier Koperasi		Keseluruhan
		Tier 1	Tier 2	
		Min Skor		
1.	Risiko koperasi dianalisis berdasarkan impak kewangan.	4.31	4.14	4.20
2.	Risiko koperasi dianalisis berdasarkan kesan kepada koperasi	4.15	4.04	4.08
3.	Risiko koperasi dianalisis berdasarkan impak terhadap reputasi.	4.12	3.97	4.02
4.	Risiko koperasi dianalisis berdasarkan pencapaian objektif	4.18	3.86	3.97
5.	Risiko koperasi dianalisis berdasarkan kebarangkalian kejadian.	4.06	3.90	3.95

Skala: 1: Sangat Tidak Bersetuju, 2: Tidak Bersetuju, 3: Kurang Bersetuju, 4: Bersetuju, 5: Bersetuju

Walaupun menunjukkan min skor terendah, tetapi masih memuaskan iaitu “risiko koperasi dianalisis berdasarkan kebarangkalian kejadian” dengan min skor 3.95. Ini bermakna, koperasi juga memberi penekanan kepada kemungkinan kebarangkalian sesuatu kejadian berlaku.

iii. Penilaian Risiko

Berdasarkan Jadual 7 menunjukkan proses penilaian risiko, “koperasi mengumpul maklumat risiko sebelum membuat keputusan mengenai tindakan yang akan diambil” mempunyai min skor tertinggi iaitu 4.09. Koperasi sedar bahawa mengumpul maklumat yang secukupnya adalah penting dalam proses membuat keputusan untuk menguruskan risiko. Seterusnya “koperasi menganalisis dan menilai peluang dalam mencapai objektif koperasi” mempunyai min skor kedua tertinggi iaitu 4.07, diikuti “kepentingan *stakeholders* (pemegang taruh) adalah penting dalam “menilai risiko yang dihadapi oleh koperasi” dengan min skor 4.03 dan “tindakbalas

koperasi dalam menganalisis risiko termasuk menyusun risiko mengikut keutamaan serta memilih risiko yang memerlukan perhatian segera pihak pengurusan”(4.02). Min skor terendah (3.66) ialah bagi kenyataan “koperasi memahami kekuatan dan kelemahan sistem pengurusan risiko koperasi lain yang bekerjasama dengannya”. Secara amnya, kesedaran terhadap penilaian risiko yang melibatkan koperasi lain boleh memberi kesan kepada sesuatu koperasi.

Jadual 7: Penilaian Risiko

Item	Penilaian Risiko	Tier Koperasi		Keseluruhan
		Tier 1	Tier 2	
		Min Skor		
1.	Koperasi mengumpul maklumat risiko sebelum membuat keputusan mengenai tindakan yang akan diambil.	4.20	4.04	4.09
2.	Koperasi menganalisis dan menilai peluang dalam mencapai objektif koperasi.	4.26	3.97	4.07
3.	Kepentingan <i>stakeholders</i> (pemegang taruh) adalah penting dalam menilai risiko yang dihadapi oleh koperasi.	4.25	3.92	4.03
4.	Tindakbalas koperasi dalam menganalisis risiko termasuk menyusun risiko mengikut keutamaan serta memilih risiko yang memerlukan perhatian segera pihak pengurusan.	4.17	3.94	4.02
5.	Tindakbalas koperasi dalam menganalisis risiko termasuk penilaian terhadap kos dan faedah menguruskan risiko.	4.12	3.91	3.98
6.	Tindakbalas koperasi dalam menganalisis risiko termasuk penilaian keberkesanan kawalan yang sedia ada.	4.14	3.88	3.96
7.	Tindakbalas koperasi dalam menganalisis risiko termasuk menyusun kaedah pengurusan risiko mengikut keutamaan berdasarkan sumber yang terhad.	4.18	3.83	3.95
8.	Koperasi memahami kekuatan dan kelemahan sistem pengurusan risiko koperasi lain yang bekerjasama dengannya.	3.92	3.53	3.66

Skala: 1: Sangat Tidak Bersetuju, 2: Tidak Bersetuju, 3: Kurang Bersetuju, 4: Bersetuju, 5: Bersetuju

iv. Kawalan Risiko

Jadual 8 menunjukkan min skor bagi proses kawalan risiko. Mereka yakin bahawa “koperasi memahami risiko yang boleh ditangani dalam mencapai objektif”(4.01) dan “koperasi menggunakan kaedah pemindahan risiko dalam menguruskan risiko (contoh: insurans)”. Ini bermakna, kesedaran terhadap kawalan risiko lebih tertumpu kepada menangani risiko yang boleh memberi kesan kepada pencapaian objektif koperasi.

Jadual 8: Kawalan Risiko

Item	Kawalan Risiko	Tier Koperasi		
		Tier 1	Tier 2	Keseluruhan
		Min Skor		
1.	Koperasi memahami risiko yang boleh ditangani dalam mencapai objektif.	4.18	3.92	4.01
2.	Koperasi menggunakan kaedah pemindahan risiko dalam menguruskan risiko (contoh: insurans)	4.14	3.93	4.00
3.	Koperasi mengurangkan sebarang risiko sebagai kaedah pengurusan risiko (mengawal risiko tertentu)	4.15	3.91	3.99
4.	Koperasi mengambil keputusan untuk mengelak sebarang risiko sebagai kaedah pengurusan risiko.	4.09	3.86	3.94
5.	Koperasi menggunakan pelbagai kaedah pengurusan risiko dalam menerima dan mengekalkan risiko yang ada.	3.95	3.72	3.80

Skala: 1: Sangat Tidak Bersetuju, 2: Tidak Bersetuju, 3: Kurang Bersetuju, 4: Bersetuju, 5: Bersetuju

Koperasi perlu mengambil langkah-langkah berikut dalam mengawal risiko: “menggunakan kaedah pemindahan risiko” (4.00), diikuti “mengawal risiko tertentu” (3.99) dan “mengelak sebarang risiko” (3.94). Min skor terendah (3.80) adalah terhadap kenyataan “koperasi menggunakan pelbagai kaedah pengurusan risiko dalam menerima dan mengekalkan risiko yang ada”. Ini bermaksud, secara purata koperasi kurang menggunakan pelbagai kaedah dalam menguruskan risiko.

v. Pemantauan Risiko

Hasil analisis pemantauan risiko, Jadual 9 menunjukkan bahawa “pihak pengurusan koperasi sedia menerima segala maklumbalas berkaitan risiko”(4.15). Ini menunjukkan pihak pengurusan koperasi sentiasa terbuka dalam menerima segala maklumbalas berkaitan risiko bagi memastikan risiko dapat ditangani dengan sewajarnya. Seterusnya “mengawasi keberkesanan pengurusan risiko adalah penting dalam laporan pengurusan koperasi”(4.06), diikuti “pengawasan risiko koperasi bersesuaian dengan risiko yang dihadapi”(3.91).

Jadual 9: Pemantauan Risiko

Item	Pemantauan Koperasi	Tier Koperasi		
		Tier 1	Tier 2	Keseluruhan
		Min Skor		
1.	Pihak pengurusan koperasi sedia menerima segala maklumbalas berkaitan risiko.	4.43	4.01	4.15
2.	Mengawasi keberkesanan pengurusan risiko adalah penting dalam pelaporan pengurusan koperasi.	4.32	3.92	4.06
3.	Pengawasan risiko koperasi bersesuaian dengan risiko yang dihadapi.	4.17	3.78	3.91
4.	Koperasi mempunyai petunjuk khusus dalam memantau risiko secara berterusan.	4.05	3.67	3.79
5.	Koperasi sentiasa menyemak dan mengawasi program pengurusan risiko.	4.08	3.63	3.78
6.	Koperasi ini mempunyai petunjuk khusus dalam memantau untuk mengaplikasikan kaedah pengurusan risiko.	4.03	3.62	3.76
7.	Koperasi ini mempunyai petunjuk khusus dalam memantau keberkesanan kaedah pengurusan risiko.	4.03	3.60	3.74

Skala: 1: Sangat Tidak Bersetuju, 2: Tidak Bersetuju, 3: Kurang Bersetuju, 4: Bersetuju, 5: Bersetuju

Hasil analisis menunjukkan min skor terendah (3.74) adalah bagi “koperasi ini mempunyai petunjuk khusus dalam memantau keberkesanan kaedah pengurusan risiko”. Ini menunjukkan tidak semua koperasi mempunyai petunjuk khusus dalam memastikan pemantauan kaedah pengurusan risiko yang berkesan.

Hubungkait antara Kesedaran Pihak Pengurusan terhadap Keberkesanan Pengurusan Risiko

Jadual 10 menunjukkan hasil analisis korelasi antara kesedaran pihak pengurusan dengan keberkesanan pengurusan risiko di koperasi. Didapati proses kawalan ($r = 0.442$), penilaian ($r = 0.427$) dan identifikasi (0.423) adalah tiga proses utama dalam pengurusan risiko yang mempunyai kaitan tertinggi dengan keberkesanan pengurusan risiko. Ini bermakna, keberkesanan pengurusan risiko dikaitkan dengan proses kawalan, penilaian dan identifikasi, manakala pengukuran (0.391) dan pemantauan (0.389) kurang penting. Walau bagaimanapun secara keseluruhannya, korelasi antara kesedaran dan keberkesanan adalah rendah, iaitu tidak mencapai $r = 0.50$.

Jadual 10: Korelasi antara Kesedaran dan Keberkesanan Pengurusan Risiko Koperasi

Proses	<i>r</i>
1. Identifikasi	0.423
2. Pengukuran	0.391
3. Penilaian	0.427
4. Kawalan	0.442
5. Pemantauan	0.389
Keseluruhan	0.453

* ($p < 0.05$) adalah rendah

KESIMPULAN

Kajian ini bermatlamat mengkaji pelaksanaan pengurusan risiko dalam gerakan koperasi di Malaysia. Kajian ini hanya melibatkan 40 koperasi yang diklasifikasikan oleh SKM di bawah koperasi Tier 1 dan koperasi Tier 2 di Malaysia kerana koperasi-koperasi tersebut telah dikenal pasti mempunyai tahap risiko yang lebih tinggi berbanding koperasi Tier 3. Responden terdiri daripada staf pengurusan yang menghadiri mesyuarat pengurusan koperasi. Kajian mendapati bahawa terdapat hanya 50 peratus dalam kalangan koperasi Tier 1 dan Tier 2 mempunyai Jawatankuasa Pengurusan Risiko, manakala hanya 43 peratus yang mempunyai Unit Pengurusan Risiko. Secara amnya, pelaksanaan pengurusan risiko adalah lebih tinggi dalam kalangan koperasi Tier 1 berbanding Tier 2. Ini terbukti dengan 77 peratus koperasi Tier 1 mempunyai Jawatankuasa Pengurusan Risiko berbanding hanya 37 peratus di koperasi Tier 2. Sementara itu, 69 peratus koperasi Tier 1 mempunyai Unit Pengurusan Risiko, berbanding hanya 30 peratus di koperasi Tier 2.

Hasil juga mendapati bahawa kesedaran terhadap pengurusan risiko lebih tinggi dalam kalangan pengurusan koperasi Tier 1 berbanding koperasi Tier 2. Bagi koperasi Tier 1, kesedaran adalah tinggi iaitu antara 4.10 (kawalan) sehingga 4.17 (pengukuran). Sebaliknya, bagi koperasi Tier 2 kesedaran masih rendah dan berada di bawah 4.0 bagi kesemua lima proses berkenaan, iaitu antara 3.75 (pemantauan) sehingga 3.98 (pengukuran). Koperasi Tier 1 merupakan koperasi berimpak besar, maka penyeliaan dan penilaian risiko secara berterusan dilaksanakan oleh pihak SKM. Oleh sebab itu, kesedaran koperasi Tier 1 lebih tinggi berbanding Tier 2.

Hakikatnya, pengurusan risiko perlu diterapkan ke dalam budaya koperasi dengan dasar yang berkesan dan program yang diketuai oleh pengurusan yang paling kanan. Koperasi perlu menterjemah strategi, objektif dan operasi, serta memberi komitmen dan tanggungjawab pengurusan, disamping menyokong akauntabiliti, pengukuran prestasi dan ganjaran, sekaligus menggalakkan kecekapan operasi di semua peringkat. Justeru, pengurusan risiko perlu diberi kesedaran dan kefahaman yang lebih meluas terutama di peringkat pengurusan kerana dapat memberi manfaat kepada seluruh koperasi di Malaysia. Ini merupakan antara usaha untuk melahirkan lebih banyak koperasi besar yang berilmu, fleksibel dan memiliki daya tahan yang tinggi seiring dengan perkembangan teknologi moden.

RUJUKAN

- Irzan Ismail., Nik Mutasim Nik Abd Rahman., Mohamad Abdul Hamid., & Fazli Idris. (2012), Assessing employee affective commitment as a mediator on the relationship between risk assessment and effective enterprise risk management (ERM). *Journal of Business and Policy Research*, 7.(3), 60-77.
- Kloman, H.F. (1992), Rethinking risk management. *The geneva papers on risk and insurance*, 17, (64), 299-313.
- Lam, J. (2003). *Enterprise risk management: from incentives to controls*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Lembaga Perkhidmatan Kewangan Islam. (2005). *Guiding principles of risk management For institutions (Other than insurance institutions) offering only Islamic financial service*.
- Lim Chee Chee. (2003). *Pengurusan Risiko dan Insurans*. Kedah: Universiti Utara Malaysia.
- Nur Fahimah Mohd Razif., & Shamsiah Mohamad. (2011). *Risiko-risiko dalam kewangan semasa: Penilaian daripada perspektif Islam*. 2011. International Conference on Management (ICM 2011). Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Prosiding PERKEM VIII, 2013. Jilid 3 1375-1400, ISSN: 2231-962X.
- Rejda, GE. (2005). *Principles of risk management and insurance*. (9th Ed.), Addison Wesley, New York: Pearson Education Inc.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research methods for business: A skill building approach* (5th ed.). West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Suruhanjaya Koperasi Malaysia. (2012). *Penyeliaan risiko koperasi priskop*. Kuala Lumpur: Suruhanjaya Koperasi Malaysia.
- Tchankova, L. (2002). Risk identification-basic stage in risk management. *Environmental Management and Health*, 13(3) 290-297.
- The Royal Society. (1992). Risk: Analysis, perception and management. *Report of a Royal Society Study Group*. London: The Royal Society.

- Tummala, VMR., & Leung, YH. (1996). A risk management model to assess safety and reliability risks, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13(8), 53-62.
- Vaughan, EJ. (1997). *Risk management*. United States: John Wiley and Sons, Inc.,
- Warrier, SR., & Chandrashekhar, P. (2007). *Enterprise risk management: From the boardroom to shop floor*. Paper presented at the Asia Pacific Risk and Insurance Conference Tokyo 2006, InfoSys November 2007.
- Webster, RM., & Simon, PW. (2007). *Risk management in action?* Lucidus Consulting Ltd. UK.
- White, D. (1995). *Application of systems thinking to risk management: A review of the literature*. *Management Decision*, 33(10), 35-45.
- Zikmund, W.G. (1997). *Exploring marketing research*, (6th ed.). The Dryden Press, TX. Fort Worth.

EVALUATION OF URBAN COOPERATIVE BANKING SECTOR IN THE POST- VISION DOCUMENT PERIOD

Dr. N. Ramu

*Associate Professor and UGC Research Awardee
Department of Commerce, Annamalai University,
Annamalai Nagar, Chidambaram
Tamil Nadu, India*

ABSTRACT

Cooperative banks now possess the capability of becoming a formidable competitive force in the savings and consumer credit sectors of the financial marketplace all over the world. Cooperative banks did not contribute to the financial crisis, yet they are still subject to increasing regulatory environment challenge all over the world. Urban cooperative banks (UCBs) consistently strive to ensure their member financial health and well-being as member-owned-not-for-profit cooperatives whether from the perspective of capital levels, CAMELS ratings or asset quality, the urban cooperative banking industry is generally healthy and well capitalized. The number of UCBs under composite rating 'A' and 'B' consistently increased from the year 2011-12 to 2015-16 whereas composite rating of 'C' and 'D' declined the same period (See table 1). Out of the 8 parameters have been selected for measuring the performance of UCBs in the post vision document clearly states that 6 parameters are in favour of this sector i.e., gross and Net NPAs, deposits, loans, grade-wise rating, CAMELS ratings, and total assets. Only two parameters did not i.e., number of banks and share of UCBs assets to banking assets Yet UCBs have faced a crippling wave of new regulatory burdens in the years since the implementation of Vision Document 2005. The article make an attempt to find out whether or not the urban cooperative banking sector can achieve and sustain a rate of growth that will carry them to a position of prominence in the post vision document period.

Key Words: *Cooperative Bank, Urban Cooperative Bank, Financial Crisis, Vision Document and CAMELS Ratings*

Note: This research has been sponsored by the UGC under the Research Award Scheme.

Author email: n.rammu@yahoo.com

INTRODUCTION

Cooperative banks now possess the capability of becoming a formidable competitive force in the savings and consumer credit sectors of the financial marketplace all over the world. Their unique history is not well recognized. The roots of the cooperative credit movement lie in the more general cooperative movement in Germany during the 1840s. The economic crisis of the 2008s gave additional impetus to the cooperative movement in general and to urban cooperative banking in particular. Deposits in cooperative banks have grown faster than deposits in commercial banks in U.S.A., Dominica, Lithuania and Canada in recent years. Cooperative banks have experienced a lower failure rate than commercial banks (NAFCU, 2016).

Cooperative banks did not contribute to the financial crisis, yet they are still subject to increasing regulatory environment challenge all over the world. Urban cooperative banks (UCBs) consistently strive to ensure their member financial health and well-being as member-owned-not-for-profit cooperatives whether from the perspective of capital levels, CAMELS ratings or asset quality, the urban cooperative banking industry is generally healthy and well capitalized. Yet, UCBs have faced a crippling wave of new regulatory burdens in the years since the implementation of Vision Document 2005. The article make an attempt to find out whether or not the urban cooperative banking sector can achieve and sustain a rate of growth that will carry them to a position of prominence in the post vision document period.

International Perspective

The General Assembly of the United Nations by Resolution 64/136 of 18th December 2009, urged Governments and Institutions to help in achieving the objectives set by the declaration of 2012 as the “International Year of Co-operatives”. It underlined the contribution of this business model to economic and social development and poverty alleviation in many regions and countries (International Year Statement, 2012). The studies presented at the 2014 International Summit of Cooperatives, Quebec, Canada testify to their growth. The movement currently represents: (Draft 2014)

- 2.6 million cooperatives and mutuals
- 1 billion members and clients around the world
- 250 million jobs
- 12 % of total jobs in the G-20 countries
- \$3000 billion in annual revenue
- Permission to a low cost money transfer from people working in developed countries to their families in developing countries
- Cooperatives of banking and financial services record \$ 158.7 billion turnover in 2010 (The World Co-operative Monitor)

- Financial cooperatives in their diverse forms serve over 621 million people in the G-20 nations alone. They “provide US\$3.6 trillion in loans, hold US\$4.4 trillion in savings and have US\$ 7.6 trillion in total assets.” Some financial cooperatives hold prominent rankings particularly in the EU, Asia (400 million customers in China and India) and the Americas. They form a diverse, but distinct financial model.

There is good evidence to show that credit cooperatives contribute to greater financial stability and sustainability.

Indian Perspective

In 2009, the Indian Government amended its Constitution through its constitution (111th) Bill, which made the right to form Cooperative Societies a fundamental right. The House also accorded the right to set up a specialized agency on the lines of the Election Commission which can conduct election of the cooperative societies. (agricoop.nic.in)

The Indian cooperative credit movement is the largest system in the world in terms of people served (267 to 390 million people). Urban cooperative banks [UCBs] have long been a part of the Indian economic system. (Ramu, N, 2013). The number of UCBs in India is 1574 with nearly 20 million members and Rs.4784 billion in assets as on March 31st, 2016 (RBI, 2016). They are unit banks based on the American model; not the branch banks of the British model. (Ramu, N. 2009). Today, in India co-operative legislation is a State Matter, i.g. there are as many Indian co-operative laws as there are states (like in the USA and Australia). With the introduction of the Multi-State Co-operative Societies Act, cross-border co-operation is facilitated and such co-operatives are given more autonomy in exchange of renouncing to government assistance. The fact that one quarter of the 800 million co-operators represented by the ICA are Indians proves that the legal framework originally developed in India has been working effectively. (Münkner H-H, 2013)

REVIEW OF LITERATURE

The committees appointed by the RBI and the Government of India have conducted several studies of the activities of the UCBs.

- **RBI took up the first study of UCBs in the year 1958 - 59.**
- The **Indian Central Banking Enquiry Committee (1931)**, observed: The duty of these urban banks should be to try to help the small trader, the small merchant and the middle class population.
- The **Rural Banking Enquiry Committee (1950)**, also commented on the role that urban co-operative banks could play in providing banking facilities.

- The **Working Group on Industrial Financing through Co-operative Banks (1968)**, (known as Damry Group) appointed by the Reserve Bank recognized the key role which urban banks could play in providing finance to cottage and small-scale industries.
- The **Madhavdas Committee (1979)**, evaluated the role played by urban co-operative banks in greater details and drew a roadmap for their future role recommending support from RBI and Government in the establishment of such banks in backward areas and prescribing viability standards.
- The **Marathe Committee (1992)**, redefined the viability norms and ushered in the era of liberalization.
- The **Madhava Rao Committee (1999)**, focused on consolidation, improvement of sick banks and, better professional standards of urban co-operative banks and sought to align the urban banking movement with commercial banks.
- **Appointed the Malegam Committee (2010)**.
- The **Working Groups (WG)** constituted include WG to examine issues relating to augmenting capital of UCBs under the Chairmanship of N S Vishwanathan (2006).
- **Working Group on Information Technology (IT)** Support to UCBs under the Chairmanship of R Gandhi (2007).
- Working Group on Umbrella Organisations for UCBs under the Chairmanship of V S Das (2008).
- RBI's Vision Document (2005)
- The Standing Advisory Committee of RBI on UCBs in its meeting on 8th December 2004, discussed the issues of formalizing a vision document. The aim was to clearly spell out strategies to address the difficulties and weaknesses of the sector to recognize the strengths and unique features that differentiate UCBs from commercial banks and to frame regulatory norms accordingly.

The salient features of the Draft Vision Document which has been placed by RBI on its website are:

- i) UCBs are classified into two Tiers: Tier 1: Unit Banks with deposits up to Rs.50 crores; Tier II: All other banks.
- ii) to determine the deposit base and to reckon the fortnightly average of the NDTL so that a stable and reliable basis is adopted.
- iii) to recommend different prudential norms for each tier of the banks.
- iv) to enhance professionalism and improve the quality of governance of UCBs.
- v) to identify weak but potentially viable entities in the sector.
- vi) to identify the unviable entities in the sector and provide an exit path for such entities.
- vii) to recommend the setting up of a State Level Task Force on Cooperative Urban Banks (TAFUCB) in each of the 5 States with high concentration of UCBs.
- viii) the guidelines on merger and amalgamations of UCBs have been issued [Vide circular UBD NO (PCB) Cir.36/09.169.00/ 2004-05 dated February 2, 2005].

As a part of the MoU, it was decided to set up State Level Task Force for Cooperative Urban Banks (TAFUCBs) comprising representatives of the Reserve Bank, State Government and Federation/Association of UCBs. TAFUCBs identify the potentially viable and non-viable UCBs in the State and provide a revival path for the former and a non-disruptive exit route for the latter set of banks. The exit route could include merger or amalgamation with stronger banks, conversion into societies or ultimately as a last resort, through liquidation. As on March 2010, MoUs have been entered into with Central Government and all 28 States having presence of UCBs, thus covering the entire UCB sector.

Two-Tier Regulatory Structure

The Vision Document sets out the objective of rationalising the regulatory and supervisory framework for UCBs to enable the smaller UCBs gain in strength. In order to achieve this objective, banks were classified as Tier I banks and Tier II banks. Tier I Banks are Unit Banks with deposits less than `50 crore. The definition for Tier Banks has since been amended vide circular dated March 07, 2008 as under: Tier I Primary Urban Co-operative Banks means:

- i) Unit banks i.e. banks having a single branch / Head Office and banks with deposits below `100 crore, whose branches are located in a single district.
- ii) Banks with deposits below `100 crore having branches in more than one district, provided the branches are in contiguous districts and deposits and advances of branches in one district separately constitute at least 95 per cent of the total deposits and advances respectively of the bank.
- iii) Banks with deposits below `100 crore, whose branches were originally in a single district but subsequently, became multi-district due to reorganisation of the district and Tier II banks, i.e. all other UCBs.

Prudential norms for Tier I and Tier II banks were also revised. While Tier II banks are under the 90-days NPA norm as applicable to commercial banks, the 180-days NPA norms for Tier I banks (Non Performing Assets) has been extended to March31, 2008 and further extended to March31, 2010. This is intended to provide a measure of relief to the small UCBs as lower provisioning is required, which, in turn, would translate into higher profits that could be used to shore up the capital base of these banks. These banks are, however, required to build up adequate provisions in the intervening period to enable them to migrate to 90-days norms in future. Another relaxation extended to Tier I banks pertains to investments made in Government Securities. In view of the market risks associated with such investments, Tier I UCBs have been given exemption for maintaining SLR in Government Securities (up to 15% of NDTL) to the extent of funds placed in interest-bearing deposits with State Bank of India & its subsidiaries and the public sector banks including IDBI Ltd. Tier II banks have also been subjected to the stricter provisioning norms on 'standard advances' which can be 2% for certain type of exposures. The proportion of SLR holdings in the form of Government and other approved

securities as percentage of NDTL was revised and non-scheduled UCBs were asked to maintain SLR of 7.5% by September 30, 2009, 15% by March 31, 2010 and 25% by March 31, 2011. Non-SLR investments of UCBs continue to be limited to 10% of a bank's total deposits as on March 31 of the previous year. (ICAI, 2013)

Some of the major problems of UCBs are listed below (ICAI 2013):

- i) Poor Working Capital Base
- ii) High Interest rate on Loans & Advances
- iii) Adverse Selection of Borrowers
- iv) Non - availability of Multi-faceted product services offered by Commercial Bank
- v) Poor Technological Support
- vi) Untrained and Low Qualified Staff
- vii) Microbranch Net Work
- viii) Lagging behind on financial & marketing technique
- ix) Lack of liberty to consider borrower-wise interest rate
- x) Restriction on accepting Govt. Deposits
- xi) Competition from Co-operative Credit Societies
- xii) Low level of computerization
- xiii) High Operating Cost

High Powered Committee on Urban Co-operative Banks (2015)

In the 31st Standing Advisory Committee (SAC) on UCB held in October 2014, a view was expressed that the vision document published by RBI in 2005 needs to be revisited particularly with regard to facilitating further growth of the UCB sector. It was observed that large UCBs aspire to conduct businesses like commercial banks, without being subject to same regulatory and supervisory framework. Given the limited legal powers and resolution options with RBI, there is a need to consider whether unrestricted growth of a UCB will be in the interests of depositors. It was also felt that the recommendations of the Malegam Committee needed further examination with regard to the appropriate time for issuing of licences and examining the modalities for taking them forward. The Committee examined the various issues, took the opinion of banks, federations and other stakeholders and makes the following recommendations:

- i. Business Size of 20,000 crore and Conversion of Multi State-UCBs into joint stock banks.
- ii. Conversion of other UCBs into Small Finance Banks. (SFBs)

The review of earlier literature relating to urban cooperative banks reveals that many studies are macro-level, very much broad-based and too much general in nature and much work has not been done on the aspects like banking business performance after the implementation of Vision Document 2005. This study is a pioneering attempt in the evaluation of UCBs in India,

especially as a result of the implementation of Vision Document after 2005. Viewed from this angle, the present study assumes a special significance.

Rating Model for UCBs

In order to bring about supervisory convergence between UCBs and commercial banks, the rating models were revised from the inspection cycle beginning March 31st, 2009. With the introduction of revised rating model, the gradation system of UCBs was dispensed with. The revised CAMELS rating model was made applicable to UCBs with deposits of Rs.100 crore and above, and a revised simplified version of the same was made applicable to UCBs with deposits of less than Rs.100 crore. The UCBs had to be rated on the basis of the CAMELS components, viz, Capital, Assets Quality, Management, Earnings, Liquidity and Systems and Control on a scale of 1 to 100 UCBs had to be assigned rating of A+ to D based on the weighted average of the ratings of the components. (ICAI, 2013)

Relevance to Present –Day Problems

The UCBs have undergone historical transformation after the implementation of Vision Document 2005. By proclaiming 2012 the International Year of Cooperatives, the United Nations has recognized the important role of cooperatives in the social and economic development of communities worldwide. For the first time ever, cooperatives were invited to take part in B-20 countries talks (Draft 2014). Therefore the importance of the role of cooperatives in the social development becomes a subject of great relevance today.

Concern about Regulation and Supervision of Urban Cooperative Banking Sector

As reported by National Bank for Agriculture & Rural Development (NABARD), out of 33 State Cooperative Banks (StCBs) in the country, 7 StCBs carried accumulated loss as on 31st March, 2016. Further, out of 371 District Central Cooperative Banks (DCCBs) in the country, 111 DCCBs carried accumulated losses as on 31st March, 2016.

As regards Urban Cooperative Banks (UCBs), Reserve Bank of India (RBI) has reported that out of total 1574 UCBs, 72 UCBs incurred losses as on 31st March, 2016. The steps taken for revival of rural cooperative banks are as under:

Under the revival package for short Term Cooperative Credit Structure (STCCS) Government of India released Rs. 9,245 crore. In 2014, Government announced implementation of the Scheme for Revival of 23 Unlicensed District Central Cooperative Banks (DCCBs) in four States viz. 16 in Uttar Pradesh, 3 in Jammu & Kashmir, 3 in Maharashtra and 1 in West Bengal. The total capital infusion required for revival of these 23 DCCBs was assessed to the tune of Rs. 2375.42 crore, out of which the commitment from Central Government would be for Rs.

673.29 crore, for State Governments, Rs.1464.59 crore and for National Bank for Agriculture & Rural Development (NABARD) it would be Rs.237.54 crore (GOI,2016)

On the other hand, Commercial banks continue to report higher bad loans and their gross NPAs as on March 31, 2015, stood at 5.17 per cent. The stressed assets ratio (includes NPAs and restructured loans) was 13.2 per cent. Going by the details of annual financial results of public and private sector banks for 2014-15, the gross NPA of 26 public sector banks have risen by 22.5 per cent to Rs 2.78 lakh crore against Rs 2.27 lakh crore in the previous financial year. From 2013 to 2015, 29 public sector banks wrote off as much as Rs 1.14 lakh crore of bad debts. The Government announced Rs 70,000 crore compensation plans for these banks. As PSBs dominate the Indian banking sector and increase in the NPAs of PSBs is matter of concerns steps are being taken to improve the situation. (Ramu. N, 2016)

RBI issued guidelines for licensing of Small Finance Banks (SFBs) in the private sector on November 27, 2014. A minimum paid-up-capital of ` 100 crore has been prescribed for SFB with a minimum regulatory CRAR of 15%. Further, 75% of their assessed net bank credit (ANBC) will go towards priority sector lending and 50% of the loan portfolio will constitute loans up to ` 25.00 lakh. These regulatory prescriptions are more stringent than that for UCBs (High Powered Committee, 2015)

The Government had taken steps to revival packages for rural cooperatives banks and commercial banks. At the same time, they are given permission for the establishment of Small Finance Banks (SFBs) under the private sector. There are 72 UCBs incurred losses as on 31 March, 2016. The government had to provide huge amounts (Rs 70,000 crore) to some commercial banks to bail them out in successive years from their problem on NPAs. If it is justified that policy of both the government and the regulator i.e., RBI is to protect the interest of the depositors and the credibility of the banking system, then the same policy should be applicable to those UCBs which are suffering from NPAs.(Ramu,N 2016). Contradictory to this, the RBI and Government had imposed restrictions on their activities through tightening of prudential norms and payment of income tax for their earnings, creating hyper tension environment to UCBs (i.e., Permission for SFBs).

All over the world after 2007 financial crisis it is proved that Credit Unions or Cooperative banks exceed the performance of the commercial banks. (NAFCU, 2016) because of the increasing public confidence and they are doing traditional banking business unlike commercial banks. Growth of UCBs is an indication of faith with the depositors and other stakeholders. Both the government i.e., Federal and state governments using the banks and cooperative banks for the purpose of “vote banking” to waiver of loans to farmers and Industrialists respectively at the cost of people. At present hyper-tension competitive environment makes all entities are competing with each other’s resulted in ultimate benefits goes to customers or consumers. It is noteworthy in the states of Maharashtra and Gujarat UCBs are main competitors for banks

and at the same time the percentage share of UCBs to total assets of commercial banks in India is very meager. In India, ‘banking’ is central subject whereas ‘cooperation’ is a state subject. Supervision and regulation of UCBs are vested with federal government and day-to-day affairs are with state. Already the implementation of Vision Documents since 2005 both the governments joints together through the MoU for the development of vibrant UCB sector. It is proved that there was a tremendous growth of UCBs in terms of deposits and advances, improved assets quality, reduction of NPAs, higher CAMELS ratings.(RBI Reports, 2004-16). Cooperative banks are unique in nature and they are operated with the principle of ‘one man one vote ‘concept whereas commercial banks is ‘one share one vote ‘concept. Both the ideology and principle of these two entities are differing. UCBs main concern is that they are not receiving genuine help.

Research Methodology

The study is based on secondary data. It is the analytical study based on the conceptual and theoretical in nature. The study considers the data for the period of 12 years from 2004-05 to 2015-16 i.e., post implementation period of Vision document. The secondary data are collected from the various issues of the Reserve Bank of India–Report on Trends and Progress of Banking in India from 2004-05 to 2015-16. This study use the following 8 parameters under three broad financial measures:

Financial Measures	Selected Parameters
1) Financial Statement	<ul style="list-style-type: none"> i. Deposits ii. Loans iii. Total Assets iv. The share of UCBs assets to total assets of commercial banks
2) Assets Quality	<ul style="list-style-type: none"> v. Gross NPAs vi. Net NPAs
3) Capital Adequacy	<ul style="list-style-type: none"> vii. Grade-wise Distribution viii. CAMELS Ratings
4) Profile of the bank	<ul style="list-style-type: none"> ix. Number of UCBs

Business Performance of UCBs in India

Particulars of the number of UCBs and their asset quality in terms of percentage of Gross non-performing assets and Net non-performing assets and UCBs classifications (based on RBI evaluation) are shown in Table 1 for twelve years from 2004-05 to 2015-16.

Table 1: Performance of Urban Cooperative Banks in India
(2004 - 05 to 2015 - 16)

(` billions)

S. No.	Year	No. of UCBs	Asset quality (%)		Grade			
			Gross NPA	Net NPA	I	II	III	IV
1.	2004-05	1872	23.4	12.5	807 (43%)	340 (18%)	497 (27%)	228 (12%)
2.	2005-06	1853	18.9	8.8	716 (39%)	460 (24%)	407 (23%)	270 (14%)
3.	2006-07	1813	18.3	7.8	652 (36%)	598 (33%)	295 (16%)	268 (15%)
4.	2007-08	1770	15.5	7.7	748 (42%)	526 (30%)	258 (15%)	238 (13%)
5.	2008-09	1721	13.0	5.9	845 (49%)	448 (26%)	219 (14%)	173 (11%)
6.	2009-10	1674	11.8	4.7	879 (52%)	465 (28%)	179 (11%)	131 (9%)
7.	2010-11	1645	8.5	2.5	845 (52%)	497 (30%)	172 (10%)	151 (8%)
CAMELS RATING					A	B	C	D
8.	2011-12	1618	7.0	2.0	191 (12%)	790 (49%)	522 (32%)	115 (7%)
9.	2012-13	1606	6.0	1.4	214 (13%)	861 (54%)	432 (27%)	99 (6%)
10.	2013-14	1589	6.0	1.7	392 (25%)	805 (51%)	311 (19%)	81 (5%)
11.	2014-15	1579	6.0	2.84	448 (28.4%)	NA	NA	NA
12.	2015-16	1574	6.55	3.05	406 (26%)	824 (52%)	274 (17%)	70 (5%)

Source: RBI - Report of Trends and Progress of Banking in India from the year 2004 - 2005 to 2015-2016
NA – Not Available.

Note: 1. Figures in parenthesis refer to percentage to Grade-wise CAMELS Rating JCBs to total number of UCBs.

2. The data on grade-wise distribution of UCBs are not available from 2012 as this classification has been discontinued and a new rating-wise classification of UCBs has been introduced.

The number of UCBs in India would fall gradually. In 2005, there were 1872 UCBs but in 2016 there were only 1574 UCBs. It means 298 UCBs have disappeared due to ever increasing tidal wave of compliance burden, high level of NPAs, outcome of the process of consolidation and also mismanagement.

The asset quality of UCBs improved over a period as reflected in the decline in NPAs (gross and net) percentage terms. The NPA ratios of UCBs were 6.5 per cent (gross) and 3.05 per cent (net) as on 31st March 2016. The asset quality and recovery performance of UCBs in India improved to 6.5 per cent of gross NPAs and 3.05 per cent of net NPAs as on 31st March 2016 from 23.4 per cent of gross NPAs and 12.5 per cent of net NPAs as on 31st March 2005. It is also noteworthy that the gross NPAs and net NPAs ratios for UCBs were on a decline between 2004-05 and 2015-16 reflecting the growing financial soundness of this sector.

The grade-wise distribution of UCBs was followed by RBI from May 12, 2003 (Ramu N, 2012). For regulatory purposes, UCBs are classified into Grade I, II, III and IV based on CRAR, net NPA and profitability and compliance with CRR/SLR. Banks with no supervisory concerns are classified as Grade I banks. Banks classified in Grade II are also relatively sound while those in GRADEs III and IV are financially weak banks.

The total number of Grade I and II banks increased over a period from 2004-05 to 2015-16 while those in Grade III and IV declined. The general improvement in Grade I and II banks largely reflects the salubrious impact of the consultative process under TAFUBs (RBI, 2007). The number of UCBs in Grade I and Grade II increased from 1147 (61 per cent of the total) as on 31st March 2005 to 1342 (82 per cent of the total) as on 31st March 2011. At the same time, however, the number of UCBs in Grade III and Grade IV fell from 725 (39 per cent of the total) to 303 (18 per cent of total) as on 31st March 2011, as on March 2005 (See table 1).

There have been a distinct positive impact of the Memorandum of Understanding (MoUs) and Task Forces for Cooperative Urban Banks (TAFUBs) on the UCB sector. This is evident from a decline in the number of Grade III and IV banks.

A new CAMELS rating method for judging the financial strength of UCBs were introduced from 2012 onwards (RBI, 2012). As per CAMELS rating, as on 31st March 2016 about 78 per cent of the UCBs had composite ratings of A and B. Further, 17 per cent had a composite rating of C. Only 5 per cent had the lowest rating of D, representing the weakest financial health. There was perceptible improvement in the financial strength of UCBs as on 31st March, 2016. The number of UCBs under composite rating 'A' and 'B' consistently increased from the year 2011-12 to 2015-16 whereas composite rating of 'C' and 'D' declined the same period (See table 1).

The Table 2 exhibits the volume of business of UCBs and Banking sector as a whole for 12 years from the year 2004-05 to 2015-16.

Table 2: Volume of Banking Business of UCBs and Banking sector in India
(2004-05 to 2015-16)

(₹ billions)

S. No.	Year	UCBs			Banking Sector		
		Deposits (₹)	Loans (₹)	Total Assets (₹)	Deposits (₹)	Loans	Total Assets
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1.	2004-05	1050 (79%)	669 (51%)	1321 (5.6%)	19625 (83%)	11004 (47%)	23554
2.	2005-06	1122 (74%)	704 (47%)	1510 (5.4%)	25768 (92%)	18056 (65%)	27858
3.	2006-07	1210 (75%)	787 (49%)	1614 (4.6%)	33273 (96%)	24447 (71%)	34633
4.	2007-08	1399 (78%)	904 (50%)	1794 (4.1%)	31969 (73%)	23318 (53%)	43261
5.	2008-09	1570 (78%)	962 (48%)	2009 (3.8%)	40632 (78%)	29999 (57%)	52413
6.	2009-10	1832 (77%)	1124 (47%)	2372 (3.9%)	47469 (79%)	34967 (58%)	60251
7.	2010-11	2119 (78%)	1365 (50%)	2718 (3.8%)	56159 (78%)	42975 (60%)	71834
8.	2011-12	2386 (79%)	1578 (52%)	3026 (3.6%)	64535 (78%)	50736 (61%)	82994
9.	2012-13	2768 (83%)	1810 (54%)	3327 (3.4%)	74295 (77%)	58797 (61%)	95900
10.	2013-14	3155 (81%)	1995 (52%)	3873 (3.5%)	85332 (78%)	67352 (61%)	109635
11.	2014-15	3551 (82%)	2243 (51%)	4352 (3.6%)	94338 (78%)	73882 (61%)	120370
12.	2015-16	3921 (82%)	2450 (51%)	4784 (3.7%)	100927 (78%)	78965 (61%)	129589

Source: RBI - Report of Trends and Progress of Banking in India from the year 2004-2005 to 2015-2016
Note: 1) Figures in parenthesis refer to percentage to total assets (in column 3, 4, 6 and 7).

2) Figures in parenthesis refer to percentage of total assets of UCBs to total assets of commercial banks (in column 5).

The share of deposits and loans in total assets of UCBs ranges between 74 and 83 per cent and 47 and 54 per cent respectively over a period of 12 years. The volume of deposits and loans were found maximum to the tune of ₹3921 billions and ₹2450 billions respectively in the year 2015-16. The table reveals that urban cooperative banking sector depend more on deposits. Since a deposit involves interest cost, the UCBs should make concerted efforts to augment their owned- fund component. At the same time, it shows that middle-income and low income people

prefer to deposit their funds in UCBs for higher rate of interest than in commercial banks. As on 31st March 2016, the total assets/liabilities of UCBs constituted 3.7 per cent of assets of banking sector in India. The volume of deposits and loans of UCBs witnessed an accelerated growth in sync with the trend witnessed in the commercial banking sector.

The volume of assets of UCBs expanded at a lower rate of 3.6 times from the period 2004 - 05 to 2015-16, compared with a growth of 5.5 times by commercial banking sector during the same period. The volume of business shows there is a consistently increasing trend both in UCBs and commercial banks from 2004-05 to 2015-16. The Loans and advances, are constituted about half of the total assets of UCBs. UCBs relied heavily on deposits as a source of funds, which accounted for 82 per cent of their total liabilities in 2015-16. The share of UCBs assets to total assets of commercial banks have shown an decreasing trend from 5.6 per cent in 2004-05 to 3.7 per cent in 2015-16. The table 2 confirms the fundamental definition of banking, (the primary business of banking is accepting deposits and lending the loans). Both UCBs and commercial banking sector have no exemption in this trend.

The present study is a pioneering attempt in the evaluation of the performance of urban cooperative banking sector in India in the post-vision document period. The major policy initiatives in the UCB sector in the recent past include implementation of the Vision Document 2005. The Reserve Bank of India (RBI) has introduced vision document with the purpose of remain the viable and the exit of non-viable UCBs. The earlier studies related to the urban banking sector is based on differentiating between the performance of pre-reform (i.e. before 1991) and the post-reform periods. But after the implementation of the vision document, it is appropriate to examine the performance or operations of UCB sector in India is a need of an hour. From this angle the study assumes the special significance. The performance of credit union all over the world is far better than the commercial banks during the financial crisis. The purpose of the study has been to assess the performance in terms of number of banks, assets quality (both Gross & Net NPAs), Grade-wise banks, CAMELS ratings, deposits, loans and total assets over a period of 12 years i.e., from 2004-05 to 2015-2016. The study is confined only 8 parameters. The study brings out the following as its major findings:

1. The share of UCBs in the total bank assets is relatively low. Nevertheless, their market share was 5.6 per cent in 2004-05 but it declined gradually to 3.7 per cent in 2015-16.
2. The major source of funds of the UCBs is deposits which accounts for 74 per cent to 83 per cent during the study period.
3. The volume of assets of UCBs expanded at a lower rate of 3.6 times from the period 2004-05 to 2015-16, compared with a growth of 5.5 times by commercial banking sector during the same period.
4. The volume of business (deposits + loans) shows there is a consistently increasing trend both in UCBs and commercial banks from 2004-05 to 2015-16.

5. The Loans and advances, are constituted about half of the total assets of UCBs.
6. The number of UCBs in India would fall gradually from 2004-05 to 2015-16. There were 298 UCBs have disappeared.
7. The asset quality of UCBs improved over a period as it reflected in the decline in NPAs (gross and net) percentage terms.
8. There was a steady rise in the number of financially stronger UCBs (defined as Grade I and II) and decline in the number of financially weaker UCBs (defined as Grade III and IV) between 2004-05 and 2015-16.
9. The number of UCBs under composite rating 'A' and 'B' consistently increased from the year 2011-12 to 2015-16 whereas composite rating of 'C' and 'D' declined in the same period.

CONCLUSION

What are the reasons for the extraordinary growth (except number of banks and share UCBs assets to banking assets) experience by UCBs over the past 12 years? At the same there was 289 banks was disappeared and 73 of them incurring loss. On account of the process of consolidation due to RBI revival strategy, there has been a continued reduction in the number of UCBs from 2005 to 2012. If we summaries these reasons we have a better perspective for looking at the future course of development. In the hyper-tension competitive environment UCBs continue to remain straightforward to their inherent mission of 'promoting thrift' and providing "a source of credit for provident purposes." The number of UCBs under composite rating 'A' and 'B' consistently increased from the year 2011-12 to 2015-16 whereas composite rating of 'C' and 'D' declined the same period (See table 1). Out of the 8 parameters have been selected for measuring the performance of UCBs in the post vision document clearly states that 6 parameters are in favour of this sector i.e., gross and Net NPAs, deposits, loans, grade-wise rating, CAMELS ratings, and total assets. Only two parameters did not i.e., number of banks and share of UCBs assets to banking assets. It is obvious that the competitive position of UCBs has been improved in recent years as a result of both legislative and effective implementation of vision document since 2005. By and large, the urban cooperative banking sector can take some pride in what has been accomplished to date. However, in the more deregulated environment more effective and efficient management must be achieved if UCBs are to hold their own and have a chance to move ahead and prosper.

REFERENCES

- Draft 2014. Declaration of International Summit of Cooperatives, Quebec, Canada <http://www.sommetinter.coop>. Retrieved on 14th November 2014.
- ICAI. (2013). An Information booklet on urban cooperative banks, their problems, expectations and remedies, New Delhi.
- International Year Statement, (2012), The Official Website; <http://www.un.org/es/events/coopyear> . Retrieved on 16th October, 2014.
- Münkner H-H. (2013), “Worldwide regulation of co-operative societies -An Overview”, *Euricse Working Paper* n. 53 | 13
- NAFCU. (2016). Report on Credit Unions National Association of Federal Credit Unions, U.S.A.
- Ramu. N. (2012). Urban cooperative banks in India: An Insight. *Zenith International Journal of Business Economics and Managements Research*, 2(9).
- Ramu. N. (2013). Rationale for the study of urban cooperative banks in India. *Malaysian Journal of Cooperative Studies*, 9, 15-30.
- Ramu. N. (2009). Dimensions of non-performing assets in urban cooperative banks in Tamil Nadu. *Global Business Review* July, 10(2), 279-297.
- RBI. (2006-07). Report on Trend and Progress of Banking in India.
- RBI. (2011-12). Report on Trend and Progress of Banking in India.
- RBI. (2016). Report on Trend and Progress of Banking in India, Mumbai.
- Government of India. (2016). Press Information Bureau. Retrieved from <http://pib.nic.in/newsite/mbErel.aspx?relid=148849>.
- Ramu. N. (2016, April). Managing asset quality (Cover Story). *Governance Today*.
- RBI. (2015). Report of the High Powered Committee on Urban Co-operative Banks (UCBs), Mumbai.

PENGLIBATAN KOPERASI DALAM INDUSTRI PELANCONGAN DI SABAH

***Najmah Nawawi¹, Shamsiah Syamsudin², Christina Andin³**

¹Maktab Koperasi Malaysia, Petaling Jaya, Selangor Darul Ehsan

²Maktab Koperasi Malaysia, Kota Kinabalu, Sabah

³Fakulti Psikologi dan Pendidikan, Universiti Malaysia Sabah

ABSTRAK

Sabah merupakan sebuah negeri yang kaya dengan pelbagai keindahan semulajadi dan keunikan sosio-budaya yang mampu menarik ramai pelancong berkunjung sama ada daripada dalam atau luar negara. Ini terbukti dengan jumlah ketibaan pelancong yang semakin meningkat ke Sabah. Secara tidak langsung, industri ini mewujudkan pelbagai peluang perniagaan pelancongan hiliran yang boleh diceburi oleh koperasi seperti penginapan, pengangkutan, restoren, taman, dan kedai cenderamata. Namun begitu, hanya 12 koperasi (0.98 peratus) sahaja yang bergiat aktif dalam perniagaan yang melibatkan aktiviti hiliran pelancongan tersebut. Ini jelas memberikan gambaran bahawa aktiviti hiliran pelancongan tidak popular dalam kalangan koperasi walaupun industri ini mempunyai potensi perniagaan yang sangat memberangsangkan melalui peningkatan berterusan jumlah pelancong yang berkunjung ke Sabah. Sehubungan itu, kajian ini dijalankan untuk memaparkan kejayaan koperasi yang menjalankan aktiviti hiliran pelancongan. Kajian ini merupakan sebahagian daripada usaha untuk menarik minat dan kesedaran kepada koperasi tentang peluang perniagaan yang luas dalam industri pelancongan di Sabah. Kajian ini dijalankan dengan pendekatan kajian kes di tiga buah koperasi yang aktif dalam aktiviti hiliran pelancongan di Sabah. Data diperolehi melalui temu bual secara berkumpulan, temu bual secara individu dan analisis dokumentasi. Individu yang terlibat terdiri daripada Anggota Lembaga Koperasi, staf dan anggota koperasi. Hasil kajian menunjukkan koperasi-koperasi tersebut mencatatkan peningkatan pendapatan yang berterusan dan setiap koperasi ini tidak hanya memberi fokus kepada satu aktiviti sahaja. Hasil kajian ini memberikan gambaran bahawa industri pelancongan mempunyai potensi besar untuk dimajukan oleh koperasi di Sabah.

Kata Kunci: Koperasi, Pelancongan, Prestasi, Potensi

*Emel penulis: najmah@mkm.edu.my

PENGENALAN

Pelancongan merupakan industri yang sangat berpotensi untuk perniagaan koperasi terutama sekali di kawasan yang kaya dengan pelbagai tarikan alam semulajadi seperti Sabah. Sabah merupakan salah satu destinasi pelancongan yang terkenal dengan pelbagai tarikan bukan sahaja di darat malah di laut. Kawasan pergunungan Kinabalu dan tarikan keindahan pulau-pulau di sekitar Sabah merupakan destinasi pelancongan yang terkenal. Malah Sabah juga diduduki oleh lebih daripada 72 etnik yang kaya dengan keunikan adat dan budaya setempat (Mat Zin, 2016). Kepelbagaian daya tarikan tersebut menyumbang kepada peningkatan jumlah pelancong yang berkunjung ke Sabah. Menurut Menteri Pelancongan, Kebudayaan dan Alam Sekitar Negeri Sabah, Datuk Seri Masidi Manjun, sehingga Mei 2016, Sabah menerima ketibaan 1,337,126 juta orang pelancong berbanding ketibaan seramai 1,295,484 juta orang pelancong untuk tempoh masa yang sama tahun 2015 (Utusan Online, 8 Ogos 2016).

Pertambahan ketibaan pelancong ini secara tidak langsung mewujudkan peningkatan permintaan terhadap perkhidmatan pelancongan. Perkembangan ini membuka peluang kepada koperasi di Sabah untuk terlibat sama dalam penyediaan perkhidmatan pelancongan. Ini sejajar dengan saranan dalam Dasar Koperasi Negara (DKN) agar koperasi menceburi bidang bernilai tinggi seperti pelancongan. Walau bagaimanapun, statistik menunjukkan hanya 0.98 peratus iaitu 12 daripada 1,223 buah koperasi berdaftar di Sabah aktif menjalankan perniagaan aktiviti hiliran pelancongan (Suruhanjaya Koperasi Malaysia, 2014). Maklumat ini memberikan gambaran bahawa perniagaan yang melibatkan aktiviti hiliran pelancongan tidak popular dalam kalangan koperasi. Situasi ini merupakan satu kerugian bukan sahaja kepada industri pelancongan, malah masyarakat setempat.

Berdasarkan kepada laman sesawang CECOP (*European Confederation of Industrial and Service Cooperatives*), model perniagaan koperasi yang berasaskan kepada nilai bertanggungjawab ke atas diri sendiri (*self-responsibility*), demokrasi, kesamaan (*equality*) dan perpaduan (*solidarity*) membolehkan aktiviti pelancongan diuruskan dengan lebih baik. Aktiviti pelancongan yang diurus dengan baik akan menjamin mutu perkhidmatan pelancongan agar lebih ramai pelancong berkunjung ke Sabah. Ini secara tidak langsung akan meningkatkan sosioekonomi masyarakat setempat secara khususnya. Sehingga Mei 2016, Sabah telah menjana pendapatan negeri sebanyak RM2.852 bilion iaitu jumlah pendapatan meningkat 5.3 peratus berbanding RM2.709 bilion dalam tempoh sama tahun 2015 (Utusan Online, 8 Ogos 2016). Peningkatan sosioekonomi masyarakat setempat dapat memastikan prinsip ketujuh koperasi iaitu “Prihatin Terhadap Komuniti” dapat direalisasikan. Ini menitikberatkan tanggungjawab sosial pihak koperasi dan anggotanya dengan menunjukkan keprihatinan kepada komuniti di kawasan operasi mereka.

Memandangkan penglibatan koperasi dalam pelancongan memberikan impak positif kepada masyarakat setempat secara khususnya, maka kajian ini dijalankan sebagai salah satu usaha

untuk menarik lebih banyak koperasi yang ingin menjalankan perniagaan berasaskan aktiviti hiliran pelancongan. Secara khususnya kajian ini bertujuan untuk (i) mengenal pasti jenis aktiviti hiliran pelancongan yang dijalankan, dan (b) mengenal pasti prestasi koperasi pelancongan. Kajian ini memaparkan kejayaan tiga buah koperasi yang bergiat aktif dalam aktiviti hiliran pelancongan di Sabah. Kejayaan ini boleh dijadikan sebagai inspirasi kepada koperasi yang masih belum menceburi industri pelancongan. Peningkatan prestasi yang memberangsangkan di koperasi dalam kajian ini boleh menimbulkan kesedaran bahawa pelancongan merupakan satu industri yang mempunyai prospek perniagaan yang cerah untuk koperasi di Sabah.

SOROTAN KAJIAN

Merangsang penglibatan koperasi dalam sektor ekonomi bernilai tinggi merupakan Teras Strategik 1 dalam Dasar Koperasi Negara (DKN) 2011-2020. Sehubungan itu, Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) mengenal pasti industri pelancongan sebagai salah satu daripada lima ekonomi bernilai tinggi yang dapat meningkatkan pendapatan koperasi. Pelancongan merupakan “suatu sistem terbuka yang mempunyai hubungan dengan persekitaran yang luas, elemen manusia iaitu pelancong, elemen kawasan iaitu kawasan asal, kawasan persinggahan dan kawasan destinasi terpilih, elemen ekonomi iaitu industri pelancongan dan elemen dinamik iaitu terdiri daripada individu yang mengembara bagi tujuan berehat jauh dari tempat asal mereka...” (Geoffrey dan Alister (2006:9). Manakala, dalam perspektif perniagaan, Yoeti (1988) mengaitkan pelancongan kepada aktiviti yang menyediakan pelbagai jenis barangan dan perkhidmatan yang dapat memenuhi keperluan pelancong di samping melibatkan perhubungan dengan para pelancong dalam setiap urusan seharian. Definisi tersebut membantu menjelaskan bahawa terdapat pelbagai jenis perniagaan yang boleh diusahakan dalam industri pelancongan.

Kepelbagaian aktiviti pelancongan meliputi aktiviti bersiar-siar, menikmati keindahan alam semulajadi, menyusuri air, melawat tapak bersejarah, menikmati makanan dan budaya, dan membeli-belah. Manakala aktiviti semasa menginap seperti berehat di pusat peranginan, bersantai, menyertai perayaan atau acara, menyertai persidangan, bercuti di Taman Tema, memancing dan berburu (Gerhard, 2008). Seterusnya, Badaruddin dan Nikmatul Adha (2007) mengkategorikan pelancongan mengikut tujuan iaitu pelancongan etnik dan budaya, pelancongan warisan atau sejarah, pelancongan persekitaran, pelancongan kesihatan, pelancongan pendidikan, pelancongan rekreasi dan pelancongan perniagaan. Manakala, SKM mengaitkan kepelbagaian jenis perniagaan dalam pelancongan sebagai rantaian perniagaan yang boleh diceburi oleh koperasi di Malaysia termasuklah perkhidmatan pelancongan, tempahan tiket penerbangan, penyewaan *chalet* atau pusat peranginan dan rumah rehat, projek bot pelancongan, sewa kelong atau jeti, pinjaman modal, cenderamata dan perhotelan.

Koperasi, Komuniti dan Industri Pelancongan

Kementerian Kemajuan Luar Bandar dan Wilayah (KKLW) merangka satu strategi bagi menggalakkan komuniti atau masyarakat luar bandar terlibat sama dalam penubuhan koperasi. Berdasarkan Pelan Strategik 2012 – 2016, Program Desa Lestari KKLW memberikan penekanan terhadap pembangunan dan pemerdayaan ekonomi komuniti menerusi inisiatif koperasi (KKLW, 2014). Program Desa Lestari yang dilaksanakan oleh KKLW bertujuan untuk mentransformasikan desa kepada sebuah desa yang maju serta menarik dengan menyediakan lebih banyak peluang pekerjaan baharu termasuk dalam bidang keusahawanan yang seterusnya mampu meningkatkan pendapatan penduduk luar bandar. Melalui program ini, penduduk kampung akan melaksanakan aktiviti ekonomi dan perniagaan mengikut kekuatan dan keunikan kampung masing-masing seperti dalam bidang pertanian, perikanan, eko pelancongan ataupun industri desa (KKLW, 2014).

Konsep pelancongan berasaskan komuniti (*Community Based Tourism*) menekankan penglibatan komuniti secara langsung dalam pelbagai projek pembangunan pelancongan yang boleh memperkasakan ekonomi, sosial dan politik mereka. Pelancongan berasaskan komuniti (CBT) menggalakkan komuniti setempat bekerjasama atau penglibatan daripada dua belah pihak iaitu pelancong dan tuan rumah dalam sesebuah projek pelancongan yang disusun oleh komuniti itu sendiri (Asker et. al., 2010). CBT menuntut tanggungjawab komuniti setempat untuk membuat keputusan bersama (Jamaluddin et. al., 2012). Intipati sebenar CBT ialah penglibatan komuniti setempat secara langsung dalam semua projek pembangunan pelancongan di sesebuah kawasan. Secara keseluruhan, para penyelidik menyimpulkan bahawa CBT memberi manfaat kepada komuniti setempat. Faedah tersebut termasuklah komuniti dapat membangunkan ekonomi keluarga melalui penjana pendapatan sampingan yang sekaligus boleh membantu meningkatkan taraf hidup mereka (Kayat, 2013; Rafee, et. al., 2012; Pakshir dan Nair, 2011; Peaty, 2009). Ini sangat bertepatan dengan keperluan untuk membantu masyarakat setempat di Sabah, terutama di kawasan luar bandar untuk keluar daripada kepompong kemiskinan.

Sumbangan Ekonomi Industri Pelancongan

Industri pelancongan dilihat sebagai sektor ekonomi bernilai tinggi yang membuka peluang luas untuk diceburi oleh koperasi. Peluang ini disumbangkan oleh peningkatan jumlah pelancong yang datang ke Malaysia. Antara tahun 2006 hingga 2009, pendapatan industri pelancongan meningkat sebanyak 67.1 peratus kepada RM53.4 bilion dan ketibaan pelancong meningkat sebanyak 43.6 peratus kepada 23.6 juta orang. Manakala, menurut Datuk Seri Nazri Aziz, Menteri Pelancongan dan Kebudayaan, untuk tempoh Januari hingga Julai 2014 sahaja, Malaysia mencatat ketibaan pelancong seramai 13.87 juta dan ini menunjukkan peningkatan sebanyak 10.5 peratus berbanding tempoh yang sama tahun 2013 (Berita Harian, 15 Oktober 2014). Di sebalik tragedi yang menimpa negara iaitu kehilangan pesawat MH370, kejadian

pesawat MH17 yang ditembak jatuh ketika melalui ruang udara Ukraine dan peristiwa penculikan di Pantai Timur Sabah, didapati industri pelancongan negara masih mampu menarik 27.44 juta pelancong dengan pendapatan berjumlah RM72 bilion (Berita Harian, 17 Oktober 2015). Pada 2014, jumlah kedatangan pelancong India mencatat peningkatan sebanyak 21 peratus dan pelancong Korea Selatan sebanyak 43 peratus. Selain itu terdapat juga pertumbuhan pesat kedatangan pelancong dari United Kingdom, Amerika Syarikat, Australia dan Jerman (Eileen, 2015). Pelancong dari negara ASEAN seperti Singapura, Indonesia serta Thailand terus menjadi pemacu terhadap perkembangan industri pelancongan dan menguasai dua pertiga daripada jumlah keseluruhan ketibaan pelancong di Malaysia (Hamzah, dalam Eileen, 2015).

Pelancongan merupakan sumber pendapatan pertukaran asing kedua terbesar selepas produk pembuatan dan komponen keenam terbesar dalam ekonomi Malaysia pada 2013, meningkat satu anak tangga berbanding 2012 dengan sumbangan sebanyak RM51.5 bilion kepada Pendapatan Negara Kasar (PNK) pada 2013. Pada 2014, sumbangan industri pelancongan mencecah RM161 bilion atau 14.9 peratus Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) dan kekal menjadi penyumbang keenam terbesar kepada ekonomi negara (Berita Harian, 17 Oktober 2015). Sejak pengenalan Program Transformasi Negara, industri pelancongan menjadi pemangkin ekonomi negara dengan menarik pelaburan sebanyak RM19.4 bilion dan mewujudkan sejumlah 1.77 juta peluang pekerjaan. Ketika pembentangan Bajet 2015, Malaysia menyasarkan 29.4 juta orang pelancong asing dengan jangkaan pendapatan RM89 bilion, sempena “*Malaysia Year Festivals 2015*”. Dalam tempoh RMKe-10, sasaran adalah untuk memperbaiki kedudukan Malaysia supaya menjadi antara 10 negara teratas daripada segi pendapatan pelancongan global dan meningkatkan sumbangan sektor sebanyak 2.1 kali ganda.

Semasa sambutan Hari Pelancongan Sedunia 2015, Perdana Menteri Malaysia, Datuk Seri Najib Tun Razak melancarkan kempen “1 Bilion Pelancong, 1 Bilion Peluang” sebagai hala tuju Malaysia ke arah 2020. Kerajaan Malaysia turut mengemukakan beberapa langkah proaktif bagi merealisasikan hasrat kerajaan dalam memaksimumkan potensi yang dimiliki oleh keindahan pulau-pulau di Borneo (Sabah dan Sarawak), hutan tropika dan gedung membeli belah. Antaranya ialah dengan memperuntukkan RM80 juta bagi tujuan promosi di pasaran terpilih termasuk ASEAN, China dan India (Berita Harian, 17 Oktober 2015).

Hasil kajian Norlida Hanim et. al. (2015) mendapati bahawa pada 2015 terdapat peningkatan memberangsangkan dalam subsektor pelancongan seperti hotel, restoran, pengangkutan, hiburan dan rekreasi serta perdagangan runcit. Malaysia berharap agar industri pelancongan terus berkembang di masa hadapan dan menjadi sempadan baharu dalam menghadapi cabaran ekonomi semasa terutama selepas pengenalan *Trans-Pacific Partnership* yang akan mengubah landskap ekonomi negara.

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini menggunakan reka bentuk kualitatif yang berasaskan kepada pendekatan kajian kes. Kajian ini dikategorikan sebagai *multisite studies* (Merriam, 2001) iaitu mempunyai tempat kajian lebih daripada satu. Sebanyak tiga koperasi yang berjaya dalam perniagaan hiliran pelancongan dipilih sebagai sampel kajian menggunakan pendekatan *purposive sampling*. Kajian ini menggunakan tiga kaedah utama dalam pengumpulan data iaitu temu bual secara berkumpulan (*focus group interview*), temu bual secara individu dan analisis dokumentasi (buku laporan tahunan koperasi). Individu yang terlibat terdiri daripada Anggota Lembaga Koperasi (ALK), staf dan anggota koperasi. Data dianalisis berasaskan tema yang telah dikenal pasti (*pre-identified theme*) serta menggunakan pendekatan analisis berdasarkan kes (*case by case analysis*).

ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN

Analisis dan dapatan kajian dilaporkan mengikut kes iaitu Kes 1 (Koperasi A), Kes 2 (Koperasi B) dan Kes 3 (Koperasi C). Fokus utama diberikan kepada mengenal pasti jenis aktiviti hiliran pelancongan yang dikendalikan serta perkembangan perkhidmatan yang ditawarkan dan prestasi koperasi daripada aspek peningkatan pendapatan atau pulangan kepada koperasi.

Kes 1: Koperasi A

Koperasi A ditubuhkan pada 1986 dan terletak di kawasan Kundasang. Koperasi bermula dengan 127 orang anggota dan modal saham berjumlah RM18,050.00. Kini, koperasi ini ditadbir oleh 15 orang ALK dan empat orang Juruaudit Dalaman (JAD). Bermula dengan hanya tiga orang staf, kini mempunyai seramai 86 orang staf yang mengendalikan operasi pelancongan koperasi di lapan buah lokasi Taman-Taman Sabah. Sehingga kini, Koperasi A menyediakan pelbagai aktiviti hiliran pelancongan seperti di Jadual 1. Aktiviti pertama yang dijalankan oleh Koperasi A ialah penjualan cenderamata yang dimulakan pada Januari 1987 dan beroperasi di Taman Negara Kinabalu. Penjualan cenderamata tersebut dijalankan melalui kaedah konsainan. Selepas sembilan bulan, perniagaan cenderamata mendapat keuntungan yang menggalakkan, koperasi membuka kafe pada Oktober 1987.

Jadual 1: Perkembangan Perniagaan Aktiviti Hiliran Pelancongan Koperasi A

AKTIVITI HILIRAN PELANCONGAN	TAHUN							
	1987	1990	1997	1999	2000	2004	2007	2013
1. Menjual cenderamata	L1	L2, L3		L5	L1a	L6	L7	L8
2. Perkhidmatan pengangkutan dan penyewaan kereta		L1						

AKTIVITI HILIRAN PELANCONGAN	TAHUN							
	1987	1990	1997	1999	2000	2004	2007	2013
3. Kedai runcit					L1a L1b		L7	
4. Perkhidmatan penginapan				L5				L1
5. Perkhidmatan kafe	L1	L2, L3			L1a L1b	L6	L7	L8
6. Perkhidmatan restoren		L2, L3			L1b	L6		L8
7. Perkhidmatan restoren dan katering			L4					
8. Snack corner dan BBQ		L2, L3				L6		L8
9. Kantin				L5				
10. Penyewaan alat menyelam		L2, L3				L6		L8
11. Penyewaan bangunan				L5				
12. Penyewaan alatan perkhemahan				L5				

Petunjuk Lokasi: L1-Taman Negara Kinabalu; L1a-Timpohon; L1b-Panataran; L2-Taman Tunku Abdul Rahman Pulau Manukan; L3- Taman Tunku Abdul Rahman Pulau Sapi; L4: Pekan Ranau; L5-Taman Bukit Tawau; L6-Taman Tunku Abdul Rahman Pulau Mamutik; L7- Taman Air Panas Poring; L8- Padang Point @ Pulau Gaya

Jadual 1 menunjukkan sehingga 2013, Koperasi A berjaya menawarkan 12 jenis aktiviti hiliran pelancongan. Penjualan cenderamata berkembang dengan pesat dengan pembukaan cawangan di semua lapan lokasi Taman-Taman Sabah. Aktiviti berkaitan dengan perkhidmatan makanan juga berkembang pesat melalui pembukaan kafe, restoren, katering, *snack corner* serta BBQ dan kantin. Penyewaan peralatan menyelam pula giat dijalankan di pulau-pulau peranginan. Perkhidmatan penginapan juga disediakan di dua buah lokasi. Walau bagaimanapun, perkhidmatan pengangkutan dan penyewaan alatan perkhemahan hanya ditawarkan di satu lokasi sahaja. Selain daripada aktiviti berkaitan pelancongan, koperasi A juga terlibat dengan aktiviti perniagaan lain seperti pemborong runcit, peralatan telefon bimbit & alat tulis di Kota Kinabalu dan pinjaman kepada anggota serta agen insurans komprehensif (*progressive insurance*).

Prestasi Aktiviti Hiliran Pelancongan Koperasi A

Pada 2013, Koperasi A mencatatkan perolehan sebanyak RM6.71 juta daripada perniagaan pelancongan. Bagi ALK Koperasi A, pencapaian ini merupakan motivasi kepada mereka untuk bekerja lebih kuat bagi memastikan perolehan koperasi terus meningkat. Menurut Bendahari,

...prestasi perniagaan bagi aktiviti pelancongan koperasi memanglah menguntungkan, tetapi sebagai ahli perniagaan kita sentiasa ingin lebih dan lebih. Bagi tahun 2015, kita mensasarkan perolehan mencapai RM8.5 juta.

Ini bermakna mereka masih belum berpuas hati dengan prestasi koperasi dan bertekad untuk mencapai keuntungan jualan yang lebih tinggi. Pada 2013, Restoran di Lokasi 1 menyumbang hasil tertinggi (RM1.571 juta) diikuti oleh Kedai Souvenir, Snack Corner & Bot di Lokasi 3 (RM1.154 juta) dan Scuba Diving Centre & Souvenir di Lokasi 2 (RM1.147 juta).

Pendapatan pada 2014 seperti yang dinyatakan oleh Bendahari,

...aktiviti perniagaan yang menghasilkan jualan tertinggi ialah Restoran Panataran dengan jumlah perolehan RM1.554, diikuti dengan Kedai Souvenir, Snack Corner & Bot Pulau dengan perolehan berjumlah RM1.114 juta.

Bendahari menyatakan,

...bagi tahun 2013, dividen kepada anggota untuk tiga tahun berturut-turut ialah 20 peratus, anggota dan kakitangan juga akan menerima Elaun Perayaan sebanyak RM200 pada setiap hujung tahun.

Menurutnya lagi,

...bagi tahun 2013, Koperasi A mengagihkan keuntungan bersihnya kepada Kumpulan Wang Kebajikan Am RM50,000.00, Kumpulan Wang Sambil Belajar RM25,000.00, Kumpulan Wang Pelajaran RM25,000.00, Kumpulan Wang Persaraan RM50,000.00, Kumpulan Wang Kesukanan & Rekreasi RM25,000.00, Kumpulan Wang Perayaan RM70,000.00, Kumpulan Wang Penebusan Syer RM35,000.00, Kumpulan Wang Ganjaran Pekerja RM50,000.00 dan Kumpulan Wang Khairat RM50,000.00.

Kenyataan Bendahari koperasi ini memberikan gambaran bahawa koperasi ini mencatatkan prestasi perniagaan yang memberangsangkan sehingga mampu mencipta pelbagai pulangan kepada anggotanya. Selain itu, koperasi juga turut menaikkan elaun bulanan ALK kepada RM700.00 sebulan. Koperasi A turut tersenarai di tangga ke-98 dalam 100 Koperasi Terbaik Malaysia 2014 dan pernah menerima Anugerah Koperasi Berdaya Maju Negeri Sabah dalam kategori pelancongan.

Perancangan Pengembangan Aktiviti Hiliran Pelancongan Koperasi A

Sebagai sebuah koperasi yang mempunyai ramai anggota, tidak dapat dinafikan bahawa pasukan pengurusan perlu sentiasa memastikan perniagaan yang diceburi koperasi berupaya memberi pulangan yang baik kepada anggotanya. Koperasi A memastikan peluang yang tersedia dimanfaatkan sepenuhnya walaupun kini Koperasi A terpaksa berhadapan persaingan dalam perniagaan daripada syarikat atau pengendali pelancongan di Sabah. Tambahan lagi

dasar penswastaaan yang dilaksanakan oleh kerajaan merupakan halangan yang memerlukan koperasi untuk bersaing dengan lebih kompetitif.

Koperasi A yang memiliki beberapa perkhidmatan yang ditawarkan kepada pelancong tidak dapat menyediakan pakej secara penuh kepada pelancong. Koperasi A tidak dapat menerima ketibaan pelancong (inbound) kerana kekangan terhadap koperasi yang dikenakan di bawah akta pelancongan bagi menjadi pengendali pelancong dan agensi pengembaraan, bagi menjadi pengendali pelancong, Koperasi A perlu mendaftarkan aktiviti ini melalui subsidiari (anak syarikat koperasi). Oleh itu, Koperasi A mempertimbangkan penubuhan subsidiari bagi membolehkan mereka menjadi pengendali pelancong dan agensi pengembaraan.

Kes 2: Koperasi B

Koperasi B ditubuhkan pada tahun 2008. Lokasi koperasi B yang terletak di kawasan Kundasang menyediakan perkhidmatan homestay kepada pelancong yang datang melawat ke kawasan pergunungan Kinabalu. Koperasi B ditadbir oleh 15 orang ALK. Sehingga April 2015 Koperasi B mempunyai 300 orang anggota tetapi hanya 150 menjadi pengusaha homestay. Anggota koperasi meliputi dari lapan buah kampung di sekitar Kundasang. Menurut penyelaras Koperasi B, pada tahun 2015, jumlah penduduk di kawasan tersebut meningkat sehingga 768 orang dengan majoriti penduduk berbangsa Dusun. Kebanyakan penduduk adalah petani dan peniaga kecil. Selain itu, terdapat juga dalam kalangan mereka yang bekerja di sektor awam dan swasta. Kejiranan yang amat rapat dalam kalangan penduduk menjadi faktor pendorong kepada mereka untuk menjalankan perniagaan homestay.

Semenjak Koperasi B ditubuhkan, didapati pelancong yang datang pada kali pertama akan memilih Koperasi B untuk kali ke dua dan seterusnya apabila berkunjung ke Kundasang kerana koperasi ini mengamalkan moto “*Datang sebagai pelancong, balik sebagai keluarga*”. Menurut ALK,

...pelancong yang datang ke homestay kami memang berpuas hati selepas datang ke homestay. Pernah ada pelancong dari Jipun (Jepun) tu, masa sebelum mo (mahu) balik negara dorang (mereka) sampai nangis-nangis (sedih) nda (tidak) mo (mahu) berpisah dengan keluarga angkat. Sebab layanan kami kepada pelancong memang mesra macam keluarga lagipun kami tekankan guna moto datang sebagai pelancong, balik sebagai keluarga.

Pakej Penginapan Koperasi B

Koperasi B menawarkan pelbagai pakej penginapan iaitu (i) Pakej mendaki gunung (4 hari 5 malam), (ii) Pakej pelajar tempatan (5 hari 4 malam, 4 hari 3 malam atau 3 hari 2 malam) dan (iii) Pakej *Tourist Tour* pelajar berkumpulan (5 hari 4 malam). Pakej yang ditawarkan termasuk

makan pagi, makan tengah hari, minum petang dan makan malam bersama pengusaha atau lebih dikenali sebagai keluarga angkat.

Antara aktiviti pakej yang disediakan ialah *jungle trekking*, membuat produk kraftangan, demonstrasi masakan makanan tradisi, mendaki Gunung Kinabalu, mempelajari bahasa penduduk tempatan, permainan sukan rakyat atau tradisional, melawat kebun sayur-sayuran, persembahan kebudayaan, dan melawat tempat menarik di kawasan berdekatan. Menurut ALK,

...kami menyediakan pakej pelancongan, penyelaras yang handle, kami handle kenderaan juga, ada pakej sendiri mengikut zon 1, zon 2, zon 3 dan zon 4. Bayaran yang dikenakan mengikut zon. Kerana setiap zon lain-lain bentuk muka bumi dan kadar dia berbeza dari setiap zon yang lain. Contohnya kalo (kalau) pakej RM180, RM30 kami akan bagi dengan penyelaras untuk koperasi, RM150 kepada individu. Kami ada kasi (beri) sewa dewan juga. Kami (koperasi) yang jaga dan pendapatan sewa dewan itu, koperasi yang dapat.

Selain pakej homestay, Koperasi B juga menawarkan perkhidmatan pengangkutan, *lodge* (rumah persinggahan), sewaan dewan mini Koperasi B, perkhidmatan pemandu pelancong, kafeteria, penghasilan produk herba Paku Dita, perkhidmatan studio foto dan penghasilan produk peralatan tradisional. Berdasarkan temu bual dengan ALK, didapati aktiviti perniagaan yang paling menguntungkan Koperasi B adalah pakej homestay.

Prestasi Aktiviti Hiliran Pelancongan Koperasi B

Koperasi B mencatatkan peningkatan pendapatan tahunan sejak penubuhannya pada 2008. Pada 2014, peningkatan pendapatan didapati sebanyak 25.8 kali ganda berbanding 2011. Menurut ALK,

...walaupun Koperasi B ini masih baby (bayi) lagi, masih merangkak lagi, ia telah mendapatkan pencapaian yang membanggakan.

Dengan penubuhan Koperasi B yang baru berusia lapan tahun, ALK berpuas hati dengan pendapatan yang dicapai mereka setiap tahun. Namun demikian, Koperasi B masih belum membuat sebarang bayaran dividen kepada anggotanya sejak ditubuhkan. Ini berikutan ALK ingin memastikan sumber aliran tunai Koperasi B sentiasa dalam keadaan positif untuk mengelakkan masalah kekurangan tunai pada masa akan datang. Salah seorang anggota ALK menjelaskan,

...Keuntungan koperasi masih tidak tinggi, jadi kami buat keputusan untuk tidak memberikan dividen kepada anggota supaya ada duit lebihan untuk majukan perniagaan koperasi.

Walaupun anggota masih belum diberikan pulangan dividen, namun keuntungan koperasi yang berganda sehingga 25.8 kali ganda selama lapan tahun penubuhannya memberikan gambaran bahawa koperasi ini telah berkembang dengan begitu pesat.

Perancangan Pengembangan Aktiviti Hiliran Pelancongan Koperasi B

Koperasi B mempunyai perancangan pada masa akan datang dan kepentingannya dalam memberikan perkhidmatan terbaik kepada pelancong. Koperasi merancang untuk menubuhkan kedai runcit di dalam bangunan kafetaria yang dimiliki oleh anggota Koperasi B. Tujuannya untuk memudahkan pelancong mendapat keperluan harian apabila menginap di homestay. Kedai runcit ini dalam proses pembinaan dan dijangka mula beroperasi pada Jun 2015. Selain itu, koperasi juga ingin membina bangunan *lodge* hak milik penuh Koperasi B. Ini kerana Perkhidmatan *lodge* yang ditawarkan Koperasi B pada masa kini merupakan hak milik individu dengan kadar sewaan RM2,500 sebulan setakat 2015. Oleh itu, pada masa akan datang Koperasi B ingin membina bangunan *lodge* hak milik penuh Koperasi B untuk menjana pendapatan sepenuhnya. Menurut staf Koperasi B,

...kalau ada bantuan daripada SKM untuk Koperasi B membina bangunan koperasi sangat bagus. Buat masa ini kami dalam proses membuat kertas kerja untuk memohon bantuan daripada SKM.

Bagi menambahkan perkhidmatan kepada pelancong yang sering menggunakan homestay mereka, Koperasi B ingin menawarkan perkhidmatan van pelancongan berlesen. Koperasi B bercadang untuk memohon lesen yang sah daripada Kementerian Kebudayaan dan Pelancongan Malaysia (MOTAC) dan Suruhanjaya Pengangkutan Awam Darat (SPAD) untuk menjalankan aktiviti perkhidmatan van pelancongan. Hasrat ini disuarakan bagi menyakinkan keselamatan pelancong apabila menginap ke homestay mereka. Menurut staf, “kalau pelancong minta pengangkutan kami terpaksa sewa dari luar atau melalui individu.” Untuk masa hadapan, Koperasi B juga merancang untuk mendapatkan bantuan kos penambahbaikan landskap persekitaran homestay bagi menarik lebih ramai pelancong. Menurut staf koperasi,

...Kami berharap ada peruntukan daripada kerajaan untuk membina bangunan sendiri untuk koperasi dan tambah baik landskap persekitaran inap desa Koperasi B. Memang kami dalam plan sudah untuk buat kertas kerja.

Persekitaran homestay yang menarik membolehkan pelancong merasa selesa dan tenang. Lanskap ini termasuk sistem perparitan dan keperluan persekitaran yang memenuhi syarat pihak berkuasa kesihatan.

Berdasarkan jumlah anggota yang mengusaha homestay, masih terdapat ramai anggota yang berpotensi untuk menjadi pengusaha homestay. Oleh itu, Koperasi B akan berusaha untuk

menambahkan bilangan pengusaha homestay yang mendapat sijil bertauliah daripada MOTAC. Menurut ALK,

...Tidak semua pengusaha homestay yang ada lesen. Sijil daripada pelancongan belum ada sebab memerlukan proses yang lama. Cuma dorang (mereka) ada dapat sijil daripada INFRA (Institut Kemajuan Desa), majoriti 300 anggota itu ada sijil INFRA, tapi sijil daripada MOTAC belum ada.

Pelesenan dari MOTAC amat diperlukan bagi membuktikan Koperasi B menyediakan perkhidmatan pelancongan mengikut garis panduan yang ditetapkan. Lesen ini membolehkan pengusaha homestay di bantu oleh MOTAC bagi tujuan promosi dan sebagainya. Selain itu, pemilikan lesen ini membolehkan pelancong yakin dengan pengusaha homestay tersebut. Sekiranya terdapat sebarang aduan, pelancong boleh melaporkan terus kepada pihak berkuasa.

Kes 3: Koperasi C

Koperasi C terletak di kawasan Pekan Weston dalam Daerah Beaufort. Terdapat beberapa buah kampung di sekitar Pekan Weston seperti Kg. Lubok, Kg. Lingkungan, Kg. Nabahan dan beberapa kampung lain. Menurut Pengerusi Koperasi C ini, majoriti penduduknya terdiri daripada suku kaum Melayu Brunei selain suku kaum Bisaya, Kedayan, Cina dan lain-lain. Kebanyakan penduduknya menganut agama Islam selain agama Kristian dan Buddha. Kebanyakan penduduk bekerja sebagai nelayan. Selain itu, ada juga bekerja di sektor awam, swasta dan berniaga. Jarak Pekan Weston dari Daerah Beaufort sejauh 28 km, manakala jarak dari Daerah Sipitang pula sejauh 25 km. Kedudukannya agak strategik kerana terletak di pertengahan antara Daerah Beaufort dan Daerah Sipitang.

Aktiviti Hiliran Pelancongan Koperasi C

Pengerusi Koperasi C menjelaskan bahawa perniagaan pelancongan ini mula beroperasi pada 2008, tetapi bukan diuruskan oleh Koperasi C. Perniagaan ini bermula dengan menyediakan perkhidmatan penyewaan bot kepada pelancong yang melakukan aktiviti memancing. Perkhidmatan penyewaan bot ini kemudiannya mendapat permintaan semakin tinggi. Setiap minggu terdapat ramai pelancong datang terutama dari Keningau dan Tenom yang memerlukan perkhidmatan bot. Bayaran sewa bot yang dikenakan melebihi RM100 iaitu termasuk kos minyak. Selain itu, jika perkhidmatan tidak dapat memenuhi permintaan pelancong, bot terpaksa disewa daripada jiran. Beliau kemudiannya mula menabung bagi tujuan pembelian bot baharu.

Menurut pengerusi Koperasi C, aktiviti penyewaan bot telah mencipta permintaan terhadap beberapa aktiviti hiliran pelancongan seperti kemudahan penginapan dan juga makanan. Pengerusi berkata,

...kemudian ada lagi pelancong dari jauh, bulih (boleh) ka (ke) kita menumpang tidur? Saya bagi RM10. Ada keluar idea lain lagi, ada pelancong bertanya, bulih (boleh) ka puan tolong masak untuk kami. Lama-lama makin banyak pelancong datang. Sampai satu malam 30 orang, sanggup tidur berselerak di ruang tamu. Pada masa itu baru dua bilik. Sebenarnya pondok yang dibina ini untuk simpan perahu jak (sahaja) bukan restoran. Mula-mula teda (tiada) lantai. Jadi ada timbul idea suruh buat restoran.

Idea penubuhan Koperasi C diasaskan oleh Puan Hanim (bukan nama sebenar) melalui penyewaan bot persendirian. Beliau mendapat galakan daripada suaminya merangkap setiausaha kepada koperasi keluarga tersebut. Beliau mendapati perniagaan sewaan bot kepada pelancong mendapat sambutan menggalakkan. Maka beliau menubuhkan koperasi keluarga untuk membantu kebajikan anggota keluarga.

Koperasi C di daftarkan pada 2011. Seramai 25 orang ahli keluarga menyertai koperasi ini. Selain menawarkan perkhidmatan menyewakan bot kepada pelancong, Koperasi C juga menjalankan aktiviti penyediaan penginapan homestay, restoran dan lain-lain aktiviti hiliran pelancongan. Menurut Pengerusi,

...Kami menyediakan pakej pelancongan, penginapan, restoran, river cruise, kebudayaan, kraftangan dan kuih tradisi. Brosur masih dalam proses ditambahbaik dengan bantuan oleh pihak ANGKASA (Angkatan Koperasi Kebangsaan Malaysia).

Menurut Pengerusi, aktiviti yang paling menguntungkan koperasi ialah perniagaan restoran kerana bilangan pelancong boleh mencecah sehingga 120 orang sehari. Ini kerana makanan merupakan keperluan harian yang pasti mendapat permintaan setiap orang.

Prestasi Aktiviti Hiliran Pelancongan Koperasi C

Aktiviti perniagaan pelancongan yang dijalankan mendatangkan hasil yang baik kepada Koperasi C. Pengembangan aktiviti daripada hanya penyewaan bot kepada pelbagai aktiviti hiliran lain seperti penginapan dan restoran, menyumbang kepada peningkatan pendapatan koperasi. Malah, hasil daripada perniagaan restoran telah memberi pulangan yang tinggi kepada koperasi. Setelah beroperasi hampir empat tahun, akhirnya koperasi berjaya memenuhi kehendak anggota dan tujuan penubuhannya. Pengerusi memaklumkan,

...Walaupun koperasi ini masih baru ditubuhkan, tetapi ia mendapat pencapaian yang membanggakan.

Walaupun Koperasi C tidak mendedahkan secara terperinci jumlah keuntungan mereka, namun berdasarkan maklum balas pengerusi iaitu “pencapaian yang membanggakan” dapat memberikan gambaran Koperasi C mencatatkan peningkatan dalam pendapatan.

Perancangan Pengembangan Aktiviti Hiliran Pelancongan

Pengerusi koperasi sentiasa berfikiran positif dan merancang untuk menjalankan aktiviti baharu bagi meningkatkan perolehan koperasi dari semasa ke semasa. Koperasi C mengenal pasti beberapa aktiviti baharu koperasi pada masa akan datang iaitu Projek Kelong dan perkhidmatan homestay berlesen. Bagi merealisasikan Projek Kelong, koperasi merancang membina bangunan kelong di atas air. Bangunan kelong tersebut akan mempunyai restoran. Di kelong ini, perkhidmatan memancing disediakan untuk kemudahan pelancong. Selain itu, koperasi merancang untuk menternak ikan dan udang dalam sangkar di kawasan kelong itu. Ini membolehkan pelancong melakukan beberapa aktiviti lain apabila berada di kelong tersebut. Menurut Pengerusi,

...kami bercadang untuk membuat kelong, mungkin pertama di Sabah, aku sudah suarakan dengan Datuk Masidi Manjun untuk menambah pendapatan koperasi dan untuk keselesaan pelancong.

Kebiasaanya aktiviti memancing akan berlarutan sehingga malam. Sehubungan itu, para pelancong memerlukan perkhidmatan penginapan. Justeru, Koperasi merancang untuk menawarkan perkhidmatan homestay berlesen dengan mendapatkan lesen yang sah daripada MOTAC serta INFRA untuk menjalankan aktiviti perkhidmatan homestay berlesen bagi menyakinkan keselamatan pelancong. Menurut Pengerusi,

...kalau pelancong datang ramai minta penginapan, koperasi terpaksa meminta bantuan penduduk kampung untuk menawarkan bilik untuk disewakan kepada pelancong.

Pengerusi menambah lagi,

...Homestay belum mendapat lesen lagi, hari tu masa Datuk Masidi Manjun merasmikan, semua pengusaha restoran ni di rasmikan di bawah persatuan pelancongan Weston, dia datang pada satu haribulan empat 2014 tu dia datang sini. Ada sebelas restoran semua di Weston tolak Ko-Nelayan.

Koperasi C merupakan koperasi keluarga. Pengerusi mendapati perkhidmatan pelancongan tidak dapat disediakan dengan cukup oleh koperasi jika menerima pelancong yang ramai pada satu-satu masa dan memerlukan bantuan dari penduduk sekitar operasi koperasi ini. Sehubungan itu, Koperasi C bercadang untuk mengubah nama dan Undang-undang Kecil (UUK) koperasi kepada nama yang lebih umum serta meminda UUK koperasi di bahagian keanggotaan koperasi. Ini kerana nama koperasi dan undang-undang kecil (UUK) koperasi yang ada sekarang tidak membenarkan penduduk setempat menyertai Koperasi C sekiranya mereka bukan ahli keluarga mereka. Dengan pindaan UUK ini, keanggotaan koperasi dapat dibuka kepada penduduk setempat.

Potensi Pengembangan Aktiviti Hiliran Pelancongan: Pandangan Koperasi A, B dan C

Sektor pelancongan merupakan salah satu sektor utama dalam menyumbang kepada pertumbuhan ekonomi Malaysia amnya dan di Sabah khususnya. Berdasarkan kepentingan sektor ini, Koperasi A mengakui bahawa potensi perniagaan pelancongan di Sabah amat tinggi kerana dapat menawarkan pelbagai jenis bidang pelancongan seperti agro-pelancongan, geo-pelancongan, pelancongan sejarah dan warisan. Koperasi A mendapati masih terdapat kekurangan bilangan penginapan seperti hotel/chalet/motel/inap desa. Koperasi A mengenal pasti potensi ini terutamanya pada musim perayaan dalam kalendar negeri dan cuti sekolah di Malaysia. Kajian mendapati permintaan perkhidmatan penginapan yang ditawarkan oleh pengusaha penginapan tidak mencukupi di sesetengah pusat pelancongan, contohnya di Kundasang.

Selain itu Koperasi A juga menyatakan terdapat juga beberapa tempat menarik di Sabah yang belum diterokai sepenuhnya seperti penyediaan infrastruktur dan kawalan keselamatan yang baik seperti di Taman Negara Serinsim Kota Marudu. Kemudahan penginapan telah dibangunkan oleh Taman-Taman Sabah di kawasan rekreasi tersebut. Walau bagaimanapun belum terdapat agen pelancongan yang dilantik untuk mengurus tempat tersebut bagi menjaga keselamatan dan kebersihan tempat tersebut. Setiausaha Koperasi A menyatakan bahawa,

...untuk akan datang kami melobi atau memohon untuk mengusahakan chalet di Taman Sabah lain. Di Kota Marudu di situ ada chalet atau hostel tapi belum lagi ada jawapan.

Setiausaha turut menambah,

...tarikan di Taman Serinsim ialah satu dia panggil sungai Kenarom dan satu sungai Serinsim. Dia punya lokasi macam seolah-olah Tip of Borneo punya style tapi ini lain sikit, tidak juga besar air dia, dia flow begitu (Keadaan sungai berbatu-batu, air sungai yang tidak terlalu dalam dan mengalir seperti biasa). Tapi sebelum ada pembangunan di hujung kampung, jernih air dia ikan banyak. Sekarang kami buka di sana tu, belum ada kita belum terfikir yang dia akan maju sekarang ini. (Ketika memajukan kawasan berkenaan mereka tidak terfikir kawasan tersebut akan menjadi tumpuan pelancong). Sekarang ini banyak pembangunan Taman Sabah sudah buat chalet berbelas-belas, banyak sudah kemudahan pelancongan, banyak (ramai) orang datang mandi, mandi-manda, ambil gambar, buat seminar you know, buat latihan, kursus di luar tu, dekat tepi sungai. Ni sungai tu 'aummmmm' (bunyi air sungai mengalir) bunyi dia. Sungai dia besar juga, sekarang tidak belum jamin keselamatanlah sebenarnya. Deras air dia. Tapi kalau macam hujan kuat itu penuh air dia. Takut aku (Takut saya). Kabutlah (keruh). Tapi dia memang itu tarikan dia. Getaway ini, orang escape di mana? sebelah ni Kota Marudu ni, di mana mau pigi, di KK jauh mari mandi-mandi di Kota Marudu. Jalan raya pun ok sudah, highway! Semulajadi yang banyak di Sabah.

Koperasi B pula melihat potensi yang sangat besar untuk perkhidmatan pemandu pelancong berlesen. ALK Koperasi B menyatakan bahawa,

.. setakat ni, cuma ada seorang sahaja pemandu pelancong berlesen di koperasi kami. Kalau boleh kami mau semua pengusaha ada lesen pemandu pelancong supaya senang bawa pelancong jalan-jalan.

Sementara itu Koperasi C mengenal pasti beberapa aktiviti hiliran pelancongan sebagai berpotensi untuk dibangunkan. Satu daripadanya ialah mewujudkan pelancongan lautan berskala besar. Buat masa ini, belum terdapat lagi penerokaan besar-besaran aktiviti pelancongan yang melibatkan aktiviti di lautan. Mengusahakan kelong sambil menyediakan kemudahan pelancong untuk memancing merupakan idea yang berpotensi bagi diusahakan koperasi. Pada masa sekarang, kebanyakan aktiviti bertumpu kepada penerokaan daratan seperti explorasi hutan dan explorasi keindahan muka bumi. Namun masih kurang aktiviti melibatkan penerokaan lautan seperti menyelam di dasar lautan.

PERBINCANGAN

Kajian ini memaparkan kejayaan tiga buah koperasi yang menjalankan perniagaan berasaskan aktiviti hiliran pelancongan. Berdasarkan kepada aktiviti yang dijalankan oleh setiap koperasi, didapati mereka mempunyai pengkhususan atau tunjang utama pada permulaan perniagaan. Misalnya Koperasi A, tunjang utama ialah perniagaan cenderamata. Koperasi B yang terletak dalam kawasan yang sama dengan koperasi A pula memberi tumpuan kepada perkhidmatan penginapan. Manakala, Koperasi C pula pada mulanya menyediakan perkhidmatan sewaan bot. Bermula dengan satu fokus sahaja membolehkan koperasi memberikan perhatian sepenuhnya untuk mengukuhkan kedudukan. Pendekatan permulaan yang memberikan tumpuan kepada satu aktiviti tertentu ini merupakan satu maklumat berguna kepada koperasi yang ingin memulakan perniagaan dalam pelancongan. Setelah dikenali dengan perkhidmatan utama, koperasi mula melebarkan sayap dengan membentuk jaringan perniagaan yang mempunyai konsep menyokong antara satu dengan lain. Menurut Frazier dan Niehm (2004), hubungan jaringan dalam perniagaan membantu peniaga untuk meningkatkan operasi dan strategi perniagaan.

Jaringan dalam perniagaan merupakan nadi kepada pembangunan perniagaan melalui perkongsian maklumat untuk maju bersama (Copp dan Ivy, 2001). Dalam kajian ini, Koperasi B, misalnya telah membuka jaringan perniagaan yang melibatkan *jungle trekking*, membuat produk kraftangan, demonstrasi masakan makanan tradisi, mendaki Gunung Kinabalu, mempelajari bahasa penduduk tempatan, permainan sukan rakyat atau tradisional, melawat kebun sayur-sayuran dan persembahan kebudayaan. Begitu juga dengan Koperasi C, untuk menyokong aktiviti penyewaan bot, mereka membuka jaringan perkhidmatan penginapan dan restoran. Melalui jaringan perniagaan yang diurus oleh koperasi dan aktiviti yang dijalankan

oleh anggota koperasi, secara tidak langsung mengikat pelancong supaya menggunakan perkhidmatan lain yang ditawarkan oleh koperasi. Sementara itu, koperasi A membuka jaringan perniagaan dalam bentuk pembukaan cawangan di beberapa lokasi pelancongan yang berbeza telah membuka ruang kepada mereka untuk mempromosikan perkhidmatan yang mereka tawarkan di lokasi lain.

Berdasarkan kepada lima peringkat pertumbuhan dalam perniagaan oleh Scott dan Bruce (1987), Koperasi pelancongan dalam kajian ini telah melalui tahap permulaan iaitu *inception*. Pada tahap *inception*, syarikat akan berusaha membangunkan produk dan meletakkannya dalam pasaran. Dalam konteks kajian ini, koperasi telah berusaha membangunkan perkhidmatan yang mereka tawarkan kepada pelanggan. Kini koperasi melalui tahap *survival* dan tahap *growth*. Pada tahap *survival* iaitu terdapat keperluan mengembangkan kewangan untuk mendapatkan modal dan meningkatkan inventori dan penerimaan. Ini jelas kelihatan dalam Koperasi B dan Koperasi C, mereka memerlukan bantuan modal untuk mengembangkan perniagaan. Koperasi-koperasi tersebut juga mula memasuki tahap *expansion*. Pada tahap *expansion*, syarikat menumpu kepada pertumbuhan kewangan, kawalan penyelenggaraan, inovasi produk baru dan kajian terhadap pasaran. Misalnya, Koperasi C telah memikirkan bidang baru yang masih lagi tidak dibangunkan dalam industri pelancongan Sabah. Semua koperasi masih lagi belum mencapai tahap *maturity*, isu utama yang perlu difokuskan oleh pihak pengurusan adalah peningkatan kawalan dan produktiviti. Koperasi-koperasi tersebut masih menghadapi beberapa permasalahan kawalan seperti perlesenan dan isu-isu perundangan. Walaubagaimanapun, mereka dalam proses untuk mencari penyelesaian.

RUMUSAN DAN CADANGAN

Kajian kes yang melibatkan tiga koperasi yang menjalankan aktiviti pelancongan ini berjaya mendapatkan maklumat mengenai jenis-jenis aktiviti hiliran pelancongan yang dikendalikan oleh koperasi, prestasi koperasi, perancangan masa hadapan koperasi dan potensi perniagaan yang berkaitan industri pelancongan.

Hasil kajian menunjukkan semua koperasi tersebut mengusahakan pelbagai aktiviti hiliran pelancongan sebagai sumber pendapatan. Koperasi A mempunyai kedai cenderamata, menyediakan perkhidmatan pengangkutan, restoran, penyewaan peralatan menyelam, peralatan berkhemah, kemudahan penginapan (*chalet* dan hotel). Manakala Koperasi B pula memberi fokus kepada perkhidmatan penginapan berserta dengan pakej-pakej istimewa seperti *jungle trekking*, pakej mendaki gunung, pakej khas untuk pelajar, membuat produk kraftangan dan demonstrasi masakan tradisi. Koperasi B juga menawarkan perkhidmatan pengangkutan, rumah persinggahan (*lodge*), sewaan dewan mini, pemandu pelancong, kafeteria, studio foto, dan penghasilan produk peralatan tradisional. Sementara itu Koperasi C memberi tumpuan kepada penyewaan bot kepada pelancong. Terdapat juga pakej pelancongan yang meliputi penginapan,

restoran, *river cruise*, kebudayaan, kraftangan dan membuat kuih tradisi. Hasil kajian ini jelas menunjukkan bahawa industri pelancongan menyediakan peluang perniagaan yang luas melalui pelbagai aktiviti hiliran yang berkembang untuk memenuhi permintaan pelancong.

Secara keseluruhannya, tiga koperasi yang menjalankan aktiviti pelancongan mencatat prestasi yang membanggakan hasil daripada pengembangan aktiviti pelancongan yang diceburi. Koperasi A misalnya yang bermula dengan kedai cenderamata, kini melebarkan sayap dalam aktiviti hiliran pelancongan seperti pengangkutan, penginapan, restoran dan pakej pelancongan. Begitu juga dengan Koperasi C yang hanya bermula dengan aktiviti menyewakan bot kepada pelancong, akhirnya mewujudkan permintaan pelancong terhadap keperluan restoran dan penginapan. Koperasi B juga berkembang dengan penawaran pakej-pakej penginapan kepada pelancong selain daripada menyediakan kemudahan penginapan semata-mata. Pengembangan aktiviti pelancongan ini menyumbang kepada penambahan perolehan dan melonjak prestasi koperasi-koperasi ini.

Cadangan berikut dikemukakan bagi membolehkan agensi dan pihak yang boleh membantu melonjakkan penyertaan koperasi dalam industri pelancongan sama ada yang berkait rapat dengan gerakan koperasi dan juga agensi yang terlibat dalam perkembangan pelancongan di Malaysia. Pertama, Maktab Koperasi Malaysia (MKM) yang menjadi sebuah pusat rujukan dan peneraju pembangunan modal insan koperasi yang unggul di Malaysia dalam bidang perkoperasian, MKM hendaklah merancang dan menyediakan kursus yang berkaitan dengan keperluan dalam menjalankan aktiviti hiliran pelancongan bagi menerapkan ilmu yang signifikan bagi membantu koperasi menjalankan perkhidmatan pelancongan. Kedua, Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) yang menjadi pendaftar koperasi pula seharusnya memainkan peranan yang lebih proaktif dengan memastikan koperasi yang menjalankan aktiviti hiliran pelancongan berupaya memperoleh perolehan yang tinggi dan signifikan kepada perolehan industri pelancongan dalam negara. Ketiga, Angkatan Kebangsaan Koperasi Malaysia (ANGKASA) perlu memainkan peranan mereka dengan lebih aktif untuk menjadikan bidang keberhasilan Pelancongan, Penjagaan Diri dan Kesihatan berupaya meningkatkan perolehan tahunan koperasi. Keempat, Kementerian Pelancongan dan Kebudayaan Malaysia (MOTAC), Kementerian Pelancongan dan Kebudayaan Malaysia Negeri Sabah (motour Sabah) dan Kementerian Pelancongan dan Kebudayaan Alam Sekitar Negeri Sabah (KePKAS) diharapkan dapat membantu koperasi dalam melicinkan dan memudahkan pengurusan atau permohonan koperasi jika berkaitan dengan peruntukan yang dikawal oleh mereka seperti pemberian lesen homestay, lesen pemandu pelancong dan pengendali bas pelancong. Diharapkan juga semua Kementerian ini sentiasa membantu dalam promosi dan seterusnya menjemput koperasi menyertai kempen yang mereka adakan yang berkaitan dengan industri pelancongan.

RUJUKAN

- Asker S, Boronyak L., Carrard N., & Paddon M. (2010). *Effective community based tourism: a best practice manual*. Gold Coast, Australia: Sustainable Tourism Cooperative Research Centre.
- Badaruddin Mohamed., & Nikmatul Adha Nordin. (2007). *Perancangan pelancongan*. Malaysia: Dawana Sdn. Bhd.
- Berita Harian. (Oktober 15, 2014). Sektor pelancongan negara tidak terjejas biarpun ditimpa masalah. *BH Online*. Dicapai daripada <http://www.bharian.com.my/node/11737>.
- Berita Harian. (Oktober 17, 2015). Sektor pelancongan beri sumbangan ketara kepada ekonomi negara-negara-Najib. *BH Online*. Dicapai daripada <http://www.bharian.com.my/node/89720>.
- Copp, C., & Ivy, R. (2001). Networking trends of small tourism businesses in post socialist Slovakia. *Journal of Small Business Management*, 39(4), 345-353.
- Eileen Ng. (2015). *Tourism in Malaysia is thriving*. Dicapai daripada <http://www.businessinsider.com/tourism-in-malaysia-is-thriving-2015-3?IR=T&r=US&IR=T>.
- European Confederation of Industrial and Service Cooperatives. Cooperatives active in tourism, boosting local wealth and social cohesion through sustainable jobs and activities. Retrieved from <http://www.cecop.coop/Cooperatives-active-in-tourism>.
- Frazier, B.J., & Niehm L.S. (2004). Exploring business information networks of small retailers in rural communities. *Journal of Development Entrepreneurship*, 9(1), 23-42.
- Geoffrey W., & Alister M. (2006). *Tourism: change, impacts and opportunities*. London: Pearson Education Limited.
- Gerhard Hoffstaedter. (2008). *Representing culture in Malaysian cultural thema parks: tensions and contradictions*. Australia: The University of Western Australia.
- Jamaluddin., Othman N., & Awang AR. (2012). Community based homestay programme: a personal experience. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (42), 451-459.
- Kayat K. (2013). *Community-based homestay programmes in Langkawi: are they successful?* In Proceedings of the 3rd regional conference on tourism research. Malaysia: Langkawi.

Kementerian Kemajuan Luar Bandar dan Wilayah. (2014). Program Desa lestari. Dicapai daripada <http://www.rurallink.gov.my/desa-lestari-2/>.

Ketibaan pelancong ke Sabah sehingga Mei 2016 jana RM2.852b – Masidi. (2016, Ogos 8). *Utusan Online*. Dicapai daripada <https://www.utusan.com.my/berita/wilayah/ketibaanpelancong-kesabahsehingggamei2016janarm2852bmasidi1.368003>.

Mat Zin Mat Kib (2016). Kumpulan etnik Dusun dan Kadazan di Sabah daripada pelbagai perspektif banci penduduk: Satu tinjauan awal dalam Mat Zin M.K., Christina A., & Ismail A. (Eds). *Pruralisme: Etnisiti Sabah dan Sarawak* (pp. 1-16). Kota Kinabalu: Universiti Malaysia Sabah.

Merriam, S. B. (2001). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass Pub.

Norlida Hanim Mohd Salleh., Poo Bee Tin., Nor Ain Mokhtar., & Redzuan Othman. (2015). Analisis keperluan tenaga manusia dalam industri pelancongan di Malaysia. *Malaysian Journal of Mathematical Sciences*, 9(1): 161-174.

Pakshir L., & Nair V. (2011). Sustainability of homestay as a form of community-based tourism (CBT): A case study of the rural community in Bavanat-Iran. *TEAM Journal of Hospitality and Tourism*, 8(1), 5-18.

Peaty D. (2009). Community-based tourism in the Indian Himalaya: Homestays and lodges. *Journal of Ritsumeikan Social Sciences and Humanities*, 2, 25-44.

Rafee YM., Jussem SW., Arshad AHA., Hakimihalim., Siri H., & Hassan MZA. (2012). Community based tourism-the attractions of ‘Embhan’ community in Kampung Semban, Sarawak. *BIMP-EAGA Journal of Sustainable Tourism Development*, 1(1), 11-20.

Yoeti O. A. (1988). *Pemasaran pelancongan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

PEMATUHAN GARIS PANDUAN SKM: PENGURUSAN KOPERASI

Siti Maimunah Jerni*, Mohd Zaib Mat Yunus,
Yusnita Othman, Noor Shafeeza Zainuddin
Maktab Koperasi Malaysia

ABSTRAK

Kajian ini dijalankan untuk melihat keberkesanan pengwujudan dan pematuhan Garis Panduan(GP) yang dikeluarkan oleh Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) bagi meningkatkan tadbir urus yang baik dalam koperasi. Penyelidikan ini melibatkan 35 buah koperasi yang dikategorikan sebagai koperasi berimpak sederhana dan besar yang dikelaskan sebagai koperasi Tier I dan Tier II oleh pihak SKM. Seramai 70 orang responden yang terdiri daripada Lembaga koperasi, pengurus, kakitangan dan Jawatankuasa Audit Dalaman(JAD). Penyelidik juga telah menetapkan bahawa kategori ketidakpatuhan kepada GP dinilai apabila didapati koperasi tidak mematuhi walaupun satu peruntukan dalam GP berkenaan. Daripada analisis yang dibuat mendapati hanya 13 buah koperasi yang patuh sepenuhnya GP pengurusan koperasi. Manakala 22 buah koperasi mempunyai pelbagai kesalahan ketidakpatuhan ke atas GP. Ketidakpatuhan ini kebanyakannya berlaku ke atas GP 14 : berkaitan dengan Pengurusan Mesyuarat Agung Tahunan Koperasi sebanyak 18 ketidakpatuhan, diikuti oleh GP 4 : Pelantikan dan Fungsi JAD sebanyak sembilan (9) ketidakpatuhan, GP 3 : Pelantikan dan pelantikan semula ALK sebanyak lima (5) ketidakpatuhan dan GP 26 : Juruaudit yang diberi kelulusan mengaudit di bawah subseksyen 61 (1) Akta Koperasi 1993 mempunyai satu (1) ketidakpatuhan. Walau bagaimanapun secara keseluruhan hasil penyelidikan ini mendapati koperasi tidak mempunyai masalah dan mempunyai komitmen yang tinggi dalam pematuhan GP berkaitan dengan pengurusan koperasi.

Kata Kunci: *Garis Panduan (GP), Ketidakpatuhan, Pematuhan*

*E-mel penulis: maimunah@mkm.edu.my

PENGENALAN

Tahun 1922 merupakan tahun yang mengukir sejarah koperasi di Malaysia, kerana pada tahun ini sebuah koperasi pertama berjaya didaftarkan di Tanah Melayu yang dikenali sebagai Syarikat Bekerjasama-sama Jimat Cermat dan Pinjaman Wang Pekerja-Pekerja Jabatan Pos dan Telekom Berhad. Bermula pada tahun inilah bilangan koperasi di Malaysia mula meningkat dari tahun ke tahun, aktiviti perniagaan koperasi mula pelbagai, dan perundangan koperasi mula diselaraskan di bawah Akta Koperasi 1993. Ini menyebabkan perkembangan gerakan koperasi di Malaysia agak menggalakkan dan kepercayaan serta keyakinan masyarakat terhadap kemampuan koperasi sebagai mekanisme pembangunan ekonomi masyarakat semakin meningkat. Bagi memantapkan lagi perkembangan gerakan koperasi di Malaysia, Dasar Koperasi Negara (DKN) 2001-2010 diperkenalkan, dan ini mempertingkatkan perkembangan gerakan koperasi, kesejahteraan masyarakat serta sumbangan kepada pembangunan negara.

Pada tahun 2010, wujudnya DKN 2011-2020 yang menetengahkan lima (5) teras strategik bagi memacu sektor koperasi sebagai penyumbang berkesan kepada pembangunan negara. Salah satu teras strategik yang utama ialah teras strategik kelima yang memfokus kepada strategi memperkukuhkan koperasi melalui seliaan dan penguatkuasaan. Bagi merealisasikan strategi ini, Suruhanjaya Koperasi Malaysia(SKM) telah mengeluarkan Garis Panduan (GP), Surat Pekeliling atau Notis yang akan memperkukuhkan lagi mana-mana peruntukan yang terkandung di dalam Akta koperasi 1993 (Pindaan) 2007 bagi memastikan peningkatan tadbir urus koperasi dalam operasi sehariannya.

PENYATAAN MASALAH

Tadbir urus yang baik merupakan kunci kepercayaan anggota ke atas sesebuah koperasi. Tadbir urus koperasi dikaitkan dengan modal insan dalam koperasi yang melibatkan anggota koperasi, kepimpinan koperasi, sistem kawalan koperasi, perundangan dan struktur organisasi koperasi yang menunjukkan mekanisme pelaksana yang kompeten. Untuk memantapkan tadbir urus koperasi agar sealign dengan keadaan pasaran yang kompetitif, SKM telah membuat pindaan Akta Koperasi 1993 (pindaan) 2007 untuk memperkemas perundangan dan pengukuhan pengawalseliaan sektor koperasi. Pindaan bertujuan untuk meningkatkan tahap tadbir urus koperasi yang melibatkan subseksyen 43 (2) dan (3) yang memberi kuasa kepada SKM untuk menentusah calon yang akan dilantik menjadi Anggota Lembaga Koperasi (ALK), seksyen 44A pendedahan kepentingan dalam pembiayaan islam atau kemudahan kredit oleh ALK atau Ketua Pegawai Eksekutif(CEO), seksyen 44B pendedahan percanggahan kepentingan oleh ALK atau CEO koperasi, subseksyen 57(1E) mengkehendaki koperasi menyenggara kumpulan wang rizab statutori dalam akaun yang berasingan dan dilaburkan di dalam akaun deposit koperasi dan subseksyen 59(2A) semua pandangan SKM akan memberi kesan kewangan terhadap akaun koperasi hendaklah diselaraskan oleh koperasi dan ditunjuk dengan jelas dalam akaun koperasi.

Dalam Seksyen 86 Akta Koperasi 1993 juga menetapkan bahawa SKM diberi kuasa untuk membuat segala peraturan dengan kelulusan Menteri. Dalam Seksyen 86A dan 86B pula SKM diberi kuasa untuk mengeluarkan apa-apa Perintah, Arahan, Garis Panduan, Surat Pekeliling dan Notis. Bagi memastikan keberkesanan pengwujudan GP dan Pematuhan Perlaksanaannya satu kajian perlu dilakukan untuk menilai dari segi pematuhan GP koperasi yang menumpu kepada bahagian pengurusan koperasi.

OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti pematuhan koperasi terhadap Garis Panduan(GP) SKM berkaitan dengan pengurusan koperasi.

SOROTAN KAJIAN

Pematuhan

Pematuhan dalam beberapa kajian lepas menjelaskan bahawa pematuhan adalah keselarasan tindakan dengan peruntukan undang-undang serta tindakan mematuhi undang-undang dan peraturan oleh mana-mana badan kawal selia yang diberi kuasa ke atasnya (Reiss, A., 1984; Hagland, G., 1993). Kajian Cohen, M. A. (2000) pula menyatakan bahawa pematuhan merupakan komitmen organisasi terhadap perundangan yang mengawal organisasi. Manakala menurut *Kamus Dewan Edisi Keempat*, pematuhan merujuk kepada perbuatan atau tingkahlaku yang mengikut perintah.

Kajian Yapp, C. & Fairman, R. (2005), membandingkan definisi pematuhan berdasarkan perspektif penguatkuasa dan organisasi PKS (Perusahaan Kecil dan Sederhana). Didapati, penguatkuasa mendefinisikan pematuhan sebagai proses proaktif yang melibatkan pemantauan dan penilaian berterusan ke atas pematuhan undang-undang. Penguatkuasa turut melihat pematuhan sebagai pelengkap kepada aktiviti harian yang diusahakan oleh organisasi dan menjadi kewajipan organisasi mematuhi undang-undang yang berkaitan dengan aktiviti. Sebaliknya, organisasi PKS pula mendefinisikan pematuhan sebagai proses reaktif yang mana organisasi hanya akan patuh kepada undang-undang apabila penguatkuasa menjalankan pemeriksaan di premis mereka dan arahan pematuhan dikeluarkan semasa pemeriksaan dijalankan.

Berdasarkan definisi daripada kajian lepas dan diselaraskan dengan objektif serta skop kajian, definisi pematuhan untuk kajian ini merujuk kepada tindakan koperasi di Malaysia untuk mematuhi GP yang dikuatkuasakan oleh SKM seperti mana yang tertakluk kepada seksyen 86B (1), Akta Koperasi Malaysia 1993 (Pindaan 2007).

Tujuan Pematuhan

Pematuhan bertujuan untuk menangani risiko yang berpunca daripada kegagalan untuk mematuhi undang-undang, peraturan, polisi dan prosedur yang dikuatkuasakan. Ini selaras dengan kajian Birindelli, G. & Ferretti, P. (2013), yang mendefinisikannya sebagai risiko pematuhan. Risiko pematuhan ini boleh menyebabkan organisasi mengalami kerugian kewangan, kemerosotan reputasi dan sekatan undang-undang dan peraturan. Sehubungan itu, keperluan mewujudkan pengurusan risiko pematuhan perlu dilaksanakan dalam organisasi seperti mana penemuan kajian Adam, G. (1994), yang menekankan kepentingan proses pengurusan risiko pematuhan yang berterusan dan berulang dalam organisasi.

Aplikasi Pengukuhan Pematuhan

Pelaksanaan program pematuhan dilihat dapat membantu organisasi memperkukuhkan tadbir urus yang baik dan mampu meningkatkan tahap kesedaran dan kewaspadaan tentang sebarang risiko pematuhan yang boleh dihadapi oleh organisasi (Okpara, J. O., 2011). Tindakan pengenaltian, pemantauan dan kawalan yang efektif bagi risiko pematuhan perlu sentiasa disemak dari semasa ke semasa. Ini untuk memastikan organisasi bertindak balas segera dan mengambil tindakan pembedahan yang bersesuaian. Justeru, pengukuhan pematuhan terhadap perundangan dalam kalangan organisasi boleh diwujudkan melalui fungsi pematuhan, budaya pematuhan dan pegawai pematuhan.

Fungsi Pematuhan

Everson, M. *et al.* (2003), telah menggariskan beberapa keperluan untuk meningkatkan keberkesanan fungsi pematuhan iaitu:

- Struktur pelaporan yang jelas dan memaparkan komitmen setiap pekerja.
- Sumber manusia dan kewangan organisasi yang mencukupi.
- Penetapan peranan dan tanggungjawab serta skop aktiviti setiap jabatan/fungsi seperti jabatan/fungsi audit dalaman dan pematuhan.
- Pembahagian yang realistik ke atas tanggungjawab dan hendaklah didokumenkan dan dipantau secara berkala.
- Pengesahan terhadap penilaian keberkesanan program dan proses penambahbaikan yang sedang dijalankan.

Kajian Everson, M. *et al.* (2003), adalah selaras dengan kajian oleh Birindelli, G. & Ferretti, P. (2013), dan Taylor, C. (2005), iaitu berkaitan keperluan penetapan peranan, tanggungjawab dan skop aktiviti jabatan/fungsi dalam organisasi. Kedua-dua kajian ini menegaskan bahawa

perluanya perbezaan antara peranan fungsi pematuhan dengan fungsi audit dalam bagi mengelak daripada berlakunya pertindanan peranan dan tanggungjawab dengan fungsi yang lain.

Untuk menjamin bahawa fungsi pematuhan berperanan seperti mana yang ditetapkan, kajian Birindelli, G. & Ferretti, P. (2013), dan Taylor, C. (2005), menegaskan keperluan pengauditan ke atas fungsi pematuhan perlu dilakukan. Antara tujuan pengauditan untuk memastikan program pematuhan yang disediakan oleh organisasi selaras dengan keperluan kawal selia dan GP yang dibuat oleh pihak penguatkuasa. Di samping itu, peranan fungsi pematuhan dijalankan mengikut sistem delegasi kuasa yang ditetapkan dan pematuhan melaksanakan tugas berdasarkan prosedur khususnya merujuk kepada kandungan program pematuhan.

Budaya Pematuhan

Amalan terbaik (best practices) bagi membudayakan pematuhan dalam organisasi dinyatakan dalam kajian Everson. M. *et al.* (2003), dan Morton, J. C. (2005). Kejayaan organisasi memperkukuhkan budaya pematuhan sukar untuk dibuktikan kerana bersifat subjektif. Budaya pematuhan mestilah sesuatu yang berakar umbi dalam urusan harian setiap pekerja. Pihak pengurusan kanan juga tidak terkecuali dan hendaklah menunjukkan kepimpinan melalui teladan.

Pegawai Pematuhan

Keupayaan organisasi melaksanakan fungsi pematuhan dan mengamalkan budaya pematuhan dengan berkesan turut memerlukan pegawai pematuhan. Berperanan sebagai pegawai penasihat dan melaksanakan pengawasan yang sewajarnya bagi memastikan organisasi mahupun perniagaan melaksanakan pematuhan penuh terhadap undang-undang, kaedah, peraturan dan GP yang dikuatkuasakan (Hagland, G., 1993).

Kajian Rossi, L. C. (2010), pula mengetengahkan konsep kepimpinan pematuhan (compliance leadership) yang menekankan peranan pemimpin pematuhan sebagai kelebihan bersaing kepada sesebuah organisasi. Pemimpin pematuhan menjadi pemerhati terhadap kelakuan dalam organisasi dan hendaklah memastikan kelakuan yang betul diberi penekanan, pengiktirafan serta menjadi budaya dalam organisasi. Justeru, program pendidikan berterusan dan usaha pemantauan serta penguatkuasaan yang berkesan dalam organisasi dilihat dapat mempengaruhi tahap pematuhan ke atas perundangan yang ditetapkan. Bahagian yang seterusnya akan melihat kepada faktor-faktor yang mendorong pematuhan.

METODOLOGI KAJIAN

Data kajian diperolehi dari tiga sumber utama iaitu melalui borang soal selidik, temuramah bersemuka, dan data sekunder seperti laporan tahunan serta kewangan koperasi, Undang-undang Kecil Koperasi, dokumen antaranya senarai koperasi Tier I dan Tier II, dan senarai 100 Koperasi Terbaik dan perbincangan awal dengan pihak SKM. Sampel dan saiz kajian berdasarkan data yang diperolehi daripada pihak SKM. Terdapat 38 buah koperasi yang dikategorikan sebagai koperasi Tier I dan Tier II berdasarkan kepada tafsiran SKM. Koperasi ini dikategorikan sebagai koperasi yang akan memberi kesan dalam gerakan koperasi sekiranya terdapat perkara positif atau negatif berlaku ke atas tadbir urus koperasi ini. Terdapat dua (2) set borang soal selidik untuk kajian ini. Set pertama borang soal selidik yang perlu dijawab oleh pihak ALK atau pihak pengurusan koperasi, manakala set kedua mempunyai soalan yang sama tetapi responden yang berbeza iaitu Jawatankuasa Audit Dalaman (JAD).

Dua set borang soal selidik ini merupakan borang soal selidik berstruktur, setiap satu mempunyai kumpulan sasaran yang tertentu dan matlamat yang berbeza. Borang soal selidik ini mempunyai soalan berkaitan dengan profil responden dan koperasi, kesedaran responden terhadap GP SKM, pematuhan ke atas GP SKM (pengurusan) dan cabaran serta penambahbaikan terhadap GP SKM. Dalam kajian ini, data yang diperolehi dianalisis menggunakan program "*Statistical Package For Social Sciences (SPSS Versi 20)*". Maklumat berkaitan dengan koperasi, responden dan pematuhan GP SKM dianalisis dengan menggunakan pengiraan frekuensi, manakala maklumat selebihnya diperolehi secara temubual dan dibuat analisis secara subjektif. Analisis kualitatif digunakan pada bahagian E iaitu cabaran dan cadangan yang diberikan koperasi. Segala maklumat yang ini dianalisis dengan menggunakan kaedah "content analysis". Kemudian proses (*validity*) dilakukan dengan satu koperasi dipilih sama ada cabaran yang dialami mereka sama dengan jawapan kesemua koperasi yang telah digabung melalui kaedah kualitatif. Koperasi yang dipilih mempunyai tahap ketidakpatuhan yang tinggi terhadap GP. Penyelidik juga menetapkan bahawa kategori ketidakpatuhan kepada GP dinilai apabila didapati koperasi tidak mematuhi walaupun satu peruntukan di dalam GP berkenaan.

ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN

Kajian ini melibatkan 35 buah koperasi yang dikategorikan sebagai koperasi berimpak sederhana dan besar yang dikelaskan sebagai koperasi Tier I dan Tier II oleh pihak SKM. Daripada 35 buah koperasi ini seramai 70 orang responden yang terdiri daripada pandangan ALK (merangkumi ALK, pengurus dan kakitangan) dan pandangan JAD.

Analisis daripada 35 buah koperasi ini telah mendapati hanya 13 buah kopersi yang patuh sepenuhnya GP pengurusan koperasi. Manakala 22 buah koperasi mempunyai pelbagai kesalahan ketidakpatuhan ke atas GP. Ketidakpatuhan ini kebanyakannya berlaku ke atas

GP 14: GP berkaitan dengan Pengurusan Mesyuarat Agung Tahunan Koperasi sebanyak lapan belas (18) ketidakpatuhan, diikuti oleh GP 4: GP pelantikan dan Fungsi JAD sebanyak sembilan (9) ketidakpatuhan, GP 3: GP pelantikan dan pelantikan semula ALK sebanyak lima (5) ketidakpatuhan dan GP 26: GP Juruaudit yang diberi kelulusan mengaudit di bawah subseksyen 61 (1) Akta Koperasi 1993 mempunyai satu (1) ketidakpatuhan.

GP 3 bagi pelantikan atau pelantikan semula ALK (pindaan) 2012 menghendaki sesuatu koperasi yang ditentukan melalui perintah yang dikeluarkan oleh SKM meminta penentusahan daripada SKM untuk proses pelantikan atau pelantikan semula ALK. Berkuatkuasa dari tarikh pemakaian GP3 (pindaan) 2012 pada 1 Januari 2013, kriteria layak dan sesuai sebagaimana yang ditetapkan oleh SKM akan diberi pertimbangan sewajarnya dan tapisan akan dikendalikan oleh SKM untuk memastikan ALK yang dilantik dapat menjalankan tanggungjawab dengan berkesan. Menerusi GP3 (pindaan) 2012 ini, calon ALK yang berkenaan dan koperasi yang memohon penentusahan daripada SKM dikehendaki berurusan dengan institusi tertentu untuk melaksanakan sebahagian daripada proses tapisan.

Sehubungan itu, kajian ini mendapati kebanyakan koperasi dalam kategori Tier I dan Tier II mematuhi langkah-langkah yang perlu dilaksanakan oleh koperasi dalam proses pelantikan atau pelantikan semula ALK. Hanya lima (5) buah koperasi daripada 35 buah koperasi dikesan tidak mematuhi GP 3. Merujuk kepada ketidakpatuhan GP 3 ini menjurus kepada borang-borang yang perlu dilengkapi oleh calon ALK dan koperasi serta hendaklah dikemukakan kepada pihak yang berkenaan iaitu SKM, Bank Negara Malaysia (BNM) dan Jabatan Insolvency Malaysia (JIM). Hasil kajian mendapati tiga (3) borang yang gagal dipatuhi oleh koperasi untuk tujuan permohonan penentusahan bagi pelantikan atau pelantikan semula ALK. Borang yang terlibat adalah Borang Permohonan Laporan Kredit, Borang SKM/AK dan Borang K. Merujuk kepada Borang Permohonan Laporan Kredit, hanya dua (2) buah koperasi yang mana calon ALK tidak melengkapi dan seterusnya tidak menghantar borang ini kepada BNM untuk tujuan tapisan kewangan. Didapati, dua (2) buah koperasi sahaja tidak melengkapi dan seterusnya menghantar borang ini kepada JIM untuk maksud tapisan keutuhan. Manakala, hanya sebuah koperasi yang tidak melengkapi Borang SKM/AK iaitu berkaitan akuan penerimaan permohonan.

Kajian ini juga melihat kepada kepatuhan koperasi mengemukakan salinan surat pengesahan penentusahan kepada SKM sekurang-kurangnya dua (2) bulan sebelum tarikh Mesyuarat Agung Koperasi (MAT). Keperluan pematuhan ini hanya tertakluk sekiranya tempoh penentusahan SKM masih sah iaitu dalam tempoh tidak melebihi tiga (3) tahun pada MAT yang berkenaan. Oleh yang demikian, ALK yang layak tidak perlu mengemukakan borang permohonan untuk pelantikan semula. Didapati hanya sebuah koperasi yang terlibat tidak mematuhi perkara ini. Dalam hal ini, koperasi tersebut tidak menghantar salinan surat pengesahan penentusahan kepada SKM untuk ALK yang layak dilantik semula pada MAT yang berkenaan.

Jadual 1: Kepatuhan dan Ketidakpatuhan GP 3 SKM - Mengikut Koperasi

Kenyataan	Status	Bilangan	Peratus(%)
Koperasi menghantar Borang SKM /BP untuk tujuan pelantikan dan pelantikan semula ALK.	Patuh	34	100
	Tidak Patuh	0	0
	Jumlah	34	100
Koperasi menghantar Borang SKM /TAP/ KEW untuk tujuan pelantikan dan pelantikan semula ALK.	Patuh	34	100
	Tidak Patuh	0	0
	Jumlah	34	100
Koperasi menghantar Borang Permohonan Laporan Kredit untuk tujuan pelantikan dan pelantikan semula ALK.	Patuh	32	94
	Tidak Patuh	2	6
	Jumlah	34	94
Koperasi menghantar Borang SKM/ALK untuk tujuan pelantikan dan pelantikan semula ALK.	Patuh	34	100
	Tidak Patuh	0	0
	Jumlah	34	100
Koperasi menghantar Borang SKM/AK untuk tujuan pelantikan dan pelantikan semula ALK.	Patuh	33	97
	Tidak Patuh	1	3
	Jumlah	34	100
Koperasi menghantar Borang K untuk tujuan pelantikan dan pelantikan semula ALK.	Patuh	32	94
	Tidak Patuh	2	6
	Jumlah	34	100
Koperasi menghantar salinan surat pengesahan penentusahan kepada SKM sekurang-kurangnya dua (2) sebelum tarikh MAT.	Patuh	33	97
	Tidak Patuh	1	3
	Jumlah	34	100

GP 4 Panduan Pelantikan dan Fungsi Jawatankuasa Audit Dalaman Koperasi(JAD), merupakan GP yang menetapkan syarat layak seorang JAD dan juga peranan yang dimainkan oleh JAD. Didapati ketidakpatuhan koperasi terhadap GP 4 kebanyakannya merangkumi ketidakpatuhan tentang kriteria yang perlu dipatuhi sebelum pelantikan sebagai seorang JAD sesebuah Koperasi. Kriteria yang perlu dipenuhi ialah setiap anggota yang akan dipilih sebagai JAD mesti tidak pernah disabitkan dengan suatu kesalahan bawah Akta, tidak dipecat sebagai pegawai sesuatu koperasi, tidak menjadi ALK koperasi ini dan tidak mempunyai hutang tertunggak melebihi enam (6) bulan dengan mana-mana koperasi atau perbankan.

Hasil analisis didapati sebelas (11) buah koperasi dikategorikan tidak patuh kerana koperasi ini tidak melihat atau mengambilkira tentang hutang tertunggak melebihi enam (6) bulan dengan

mana-mana koperasi atau perbankan sebagai salah satu kategori yang perlu dipenuhi sebelum melantik seseorang anggota sebagai JAD. Manakala, 25 buah koperasi memenuhi semua kriteria yang ditetapkan ini sebelum pelantikan seseorang anggota itu sebagai JAD.

Jadual 2: Kriteria Pelantikan JAD

Perkara/Kriteria		Patuh	Tidak Patuh
Tempoh kekosongan dalam JAD diisi		32	3 Koperasi
Kriteria Perlantikan JAD		Patuh	Tidak Patuh
1.	Tidak pernah disabit atas suatu kesalahan bawah Akta	35 koperasi	-
2.	Tidak dipecat sebagai pegawai sesuatu koperasi	35 koperasi	-
3.	Tidak menjadi ALK koperasi ini	35 koperasi	-
4.	Tidak mempunyai hutang tertunggak melebihi enam bulan (6) mana-mana koperasi atau perbankan	24 koperasi	11 koperasi

Selain itu, terdapat tiga (3) buah koperasi yang tidak patuh dalam perlantikan semula JAD apabila berlakunya kekosongan dalam jawatan JAD dalam tempoh lantikan mereka. Ketiga-tiga koperasi ini hanya akan memenuhi kekosongan ini dalam tempoh 60 hari dari tempoh kekosongan menyebabkan tindakan ini bertentangan dengan peruntukan yang ditetapkan di dalam GP4 yang mengkehendaki sekiranya berlaku kekosongan dalam jawatan JAD mesti dipenuhi dalam tempoh 30 hari selepas kekosongan.

GP 5 merupakan GP yang mewajibkan ALK dan JAD menghadiri kursus Pengurusan dan Pentadbiran Koperasi, Pengurusan Kewangan Koperasi dan Pengurusan Strategik dalam tempoh lantikan. ALK yang gagal untuk menghadiri kursus ini dalam tempoh ditetapkan hendaklah meletak jawatan atau gugur dalam MAT akan datang dan tidak layak dilantik semula sebagai ALK sehingga telah menghadiri kursus wajib yang ditetapkan. ALK yang tidak mematuhi arahan ini bersalahan dengan perenggan 91(1)(b) Akta di mana mereka abai atau enggan melakukan sesuatu perbuatan seperti yang dikehendaki oleh SKM. Namun hasil penyelidikan mendapati kesemua ALK lantikan 2013/2014 telah menghadiri kursus yang ditetapkan ini. Kesemua 35 buah koperasi ini mematuhi GP 5 ini.

GP 13 menetapkan etika dan larangan yang wajib dipatuhi oleh calon anggota lembaga untuk sesebuah koperasi. Garis Panduan ini menetapkan bahawa semua calon hendaklah mempunyai etika seperti kejujuran, keterbukaan, ketelusan, kebertanggungjawaban dan keprihatinan. Di dalam analisis penyelidikan mendapati semua koperasi yang terlibat dalam penyelidikan ini mengambil berat dan menekankan kriteria ini sebelum melantik seseorang ALK. Selain itu, GP ini turut menyentuh tentang salah laku dan larangan kepada calon ALK. Antaranya larangan

memberi atau menerima rasuah dalam pelbagai bentuk, menggunakan kekerasan seperti ugutan dan paksaan, menfitnah melalui media cetak atau elektronik, berkempen dengan menggunakan kaedah provokatif yang boleh mewujudkan suasana tidak harmoni dalam koperasi, mengadakan perjumpaan dengan anggota dan memberi derma atau bantuan tidak melalui koperasi. Hasil analisis juga menunjukkan 35 buah koperasi yang terlibat dalam penyelidikan ini mematuhi semua salah laku dan larangan untuk semua calon ALK dan tiga buah koperasi menghadapi masalah untuk patuh GP ini. Ketiga-tiga buah koperasi ini mempunyai Jawatankuasa Disiplin untuk mengatasi masalah ini. Ia ditunjuk dalam jadual 3 di bawah.

Jadual 3: Kriteria Etika Perlantikan ALK

Perkara	Ya	Tidak
Perlanggaran Etika	3	32
Jawatankuasa Disiplin	3	32

GP 14 dikeluarkan oleh SKM untuk memberi panduan kepada koperasi berkaitan aspek pengurusan Mesyuarat Agung Koperasi (MAT). GP 14 telah dikuatkuasakan pemakaiannya mulai 1 Januari 2011 selaras dengan peruntukan Seksyen 39, Akta Koperasi 1993. Penekanan GP 14 ini adalah kepada persiapan koperasi amnya dan ALK khususnya untuk MAT pada peringkat sebelum, semasa dan selepas MAT.

Umumnya, sebanyak 35 buah koperasi yang terlibat dalam kajian ini mengadakan MAT pada tahun 2013 tidak lewat daripada enam (6) bulan selepas berakhirnya tahun kewangan. Hanya sebuah koperasi yang mengadakan MAT dalam tempoh yang lebih panjang sebagaimana yang diluluskan oleh SKM. Hasil kajian ke atas tindakan sebelum MAT mendapati 32 buah koperasi terlibat mematuhi penghantaran notis MAT kepada anggota sekurang-kurangnya lima belas (15) hari sebelum MAT (94.29 peratus). Penghantaran notis MAT kepada SKM tidak kurang 30 hari hanya dipatuhi oleh 23 koperasi (65.72 peratus). Selain itu, tindakan menyediakan penyata kewangan bagi maksud pengauditan oleh koperasi mendapati sebelas (11) buah koperasi tidak menyediakannya dalam tempoh tidak lewat daripada dua (2) bulan selepas tamatnya tahun kewangan (68.57 peratus) sepertimana tertakluk dalam Seksyen 58 (3), Akta Koperasi 1993 dan GP 14.

Hasil kajian terhadap tindakan semasa MAT, melihat kepada tanggungjawab ALK membentangkan penyata kewangan teraudit bersekali lain-lain laporan dalam MAT. Didapati sebilangan besar koperasi (33 koperasi) mematuhi tindakan ini dan anggota atau perwakilan boleh menyemak, menilai dan mengambil tindakan yang sewajarnya ke atas sebarang isu berkaitan dengan penyata kewangan koperasi. Daripada segi penyata kewangan, didapati kesemua koperasi membentangkannya dalam MAT.

Manakala hasil kajian terhadap tindakan selepas MAT mendapati 32 buah koperasi mengemukakan minit MAT kepada SKM dalam tempoh tidak lewat daripada 30 hari tetapi dari aspek tempoh penghantaran senarai ALK kepada SKM mendapati tujuh (7) buah koperasi tidak mematuhi tempoh yang ditetapkan iaitu tidak lewat daripada 15 hari selepas MAT.

Jadual 4: Pengurusan Mesyuarat Agung Koperasi

Kenyataan	Status	Bilangan	Peratus (%)
Menghantar notis MAT kepada anggota sekurang-kurangnya 15 hari sebelum MAT.	Patuh	33	94.29
	Tidak patuh	2	5.71
	Jumlah	35	100
Menghantar notis MAT kepada SKM tidak kurang daripada 30 hari sebelum MAT.	Patuh	23	65.72
	Tidak Patuh	12	34.28
	Jumlah	35	100
Menyediakan penyata kewangan tidak lewat daripada dua bulan selepas tamat tahun kewangan.	Patuh	24	68.57
	Tidak Patuh	11	31.43
	Jumlah	35	100
Koperasi tidak meneruskan MAT pada tarikh yang ditetapkan kerana tidak cukup kuorum.	Patuh	33	94.29
	Tidak patuh	2	5.71
	Jumlah	35	100
Koperasi bertanggungjawab membentangkan penyata kewangan dalam MAT.	Patuh	35	100
	Tidak Patuh	0	0
	Jumlah	35	100
Koperasi mengemukakan senarai ALK kepada SKM tidak lewat daripada 15 hari selepas MAT.	Patuh	28	80
	Tidak Patuh	7	20
	Jumlah	35	100
Koperasi menghantar minit MAT tidak lewat daripada 30 hari selepas MAT.	Patuh	32	9.43
	Tidak Patuh	3	8.57
	Jumlah	35	100

GP 26 untuk Juruaudit Luar (JAL) yang diberi kelulusan untuk mengaudit koperasi di bawah Subseksyen 61(1) Akta Koperasi 1993. Sebanyak tiga soalan dikemukakan untuk GP ini iaitu siapa juruaudit luar yang dilantik, surat balas persetujuan penerimaan lantikan dan tempoh juruaudit luar berkhidmat dengan koperasi. Hasil soal selidik mendapati kesemua koperasi melantik juruaudit luar yang berdaftar dengan pihak SKM dan sebanyak tiga buah koperasi menggunakan perkhidmatan SKM sendiri sebagai Juruaudit Luar.

Sebanyak 34 buah koperasi menerima maklumbalas persetujuan pelantikan sebagai JAL dan hanya sebuah koperasi sahaja tidak menerima surat persetujuan ini. Kesemua koperasi ini mematuhi syarat berkaitan dengan tempoh yang dibenarkan untuk Juruaudit luar bertanggungjawab melakukan pengauditan untuk sesebuah koperasi. Mengikut GP ini JAL tidak dibenarkan mengaudit sesebuah koperasi melebihi enam tahun kewangan berturut-turut sebagaimana kehendak subseksyen 61(2) Akta.

Jadual 5 : Pelantikan Juruaudit Luar

Juruaudit Luar	Bilangan Koperasi	
	Ya	Tidak
Lantikan SKM	3	32
Juruaudit daripada firma audit berdaftar dengan SKM	32	3
Perkara	Ya	Tidak
Menerima Surat Persetujuan JAL	34	1
Perkara	Lebih 6 Tahun	Kurang 6 Tahun
Tempoh Lantikan JAL	-	35

RUMUSAN DAN CADANGAN

Dalam GP pengurusan, ketidakpatuhan paling banyak berlaku ke atas GP 14 Pengurusan Mesyuarat Agung Koperasi yang melibatkan kegagalan menyediakan penyata kewangan bagi maksud pengauditan dalam tempoh 2 bulan selepas tamat tahun kewangan dan kegagalan menghantar notis Mesyuarat Agung Tahunan kepada SKM tidak kurang daripada 30 hari sebelum Mesyuarat Agung Tahunan. GP kedua pengurusan yang mengalami ketidakpatuhan tinggi ialah GP 4 iaitu berkaitan dengan pelantikan dan fungsi JAD. Kebanyakan koperasi tidak mengambil kira hutang tertunggak melebihi 6 bulan mana-mana koperasi ataupun perbankan yang merupakan kriteria syarat pelantikan JAD. Manakala, GP yang dipatuhi oleh semua koperasi ialah GP 5 yang mewajibkan ALK dan JAD untuk menghadiri kursus wajib. Sebanyak 13 buah koperasi pula mematuhi kesemua GP yang berkaitan dengan Pengurusan Koperasi. Ini jelas menunjukkan bahawa koperasi tidak mempunyai masalah dalam mematuhi GP SKM yang berkaitan dengan pengurusan.

Oleh itu adalah dicadangkan agar:

1. Pendedahan tentang kepentingan dan tujuan GP diwujudkan perlu dipergiatkan oleh pihak SKM, MKM dan ANGKASA untuk meningkatkan kefahaman dan mendapat sokongan yang sewajarnya daripada koperasi. Ia boleh dilaksanakan sama ada melalui ceramah, bersemuka, wujudkan brosur atau secara talian.

2. SKM hendaklah meningkatkan penguatkuasaan ke atas koperasi untuk memastikan koperasi berada di landasan yang betul.
3. Ilmu tentang GP dan perundangan koperasi hendaklah dipertingkatkan secara menyeluruh di kalangan pegawai SKM, MKM dan ANGKASA untuk memastikan maklumat disampaikan kepada koperasi pada maksud yang sama disamping meningkatkan ilmu pengetahuan pegawai dalam berhadapan dengan pihak koperasi.

RUJUKAN

- Adam, G. (1994). What is compliance?. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 2 (4).
- Akinboade.O.A., & Kinfack. E.(2012). Regulation, awareness, compliance and SME performance in Cameroon's manufacturing and retail sectors. *International Journal of Social Economics*, 39(12), 993-950.
- Birindelli, G., & Ferretti, P. (2013). Compliance function in Italian banks: Organizational issues. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 21(3), 217-240.
- Cohen, M.A., (2000). Empirical research on the deterrent affect on environmental monitoring and enforcement. *Environmental Law Reporter*, 30, 10245-10252.
- Doyle, E. (2007). Compliance obstacles to competitiveness. *Journal of Corporate governance*, 7(5), 612-622.
- Everson. M., Ilako.C., & Florio.D.Carlo. (2003). Corporate governance, business ethics and global compliance management. Retrieved from www.aba.com/compliance/documents.
- Hagland, G., (1993). Effective compliance v regulatory gestation. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 2(1).
- Mpeera Ntayi, J., Ngoboka, P., Mutebi, H., & Sitenda, G. (2012). Social value orientation and regulatory compliance in Ugandan public procurement. *International Journal of Social Economics*, 39(11), 900-920.
- Okpara, J. O. (2011). Corporate governance in a developing economy: barriers, issues, and implications for firms. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 11(2), 184-199.
- Reiss, A. (Eds). (1984). *Selecting strategies of social control over organisational life*. London: Kluwer-Nijhoff.
- Rossi, L.C. (2010). Compliance : an over-looked business strategy. *International Journal of Social Economics*, 37(10), 816-831.
- Suruhanjaya Koperasi Malaysia. (2015). *Akta Koperasi 1993 (Akta 502) & Perauran-peraturan*. Kuala Lumpur. Suruhanjaya Koperasi Malaysia.

Suruhanjaya Koperasi Malaysia. (2010). Dasar koperasi negara 2011-2020. Retrieved from [http://www.skm.gov.my/SKMPortal/media/Main-Root SKM/Gerakan%20Koperasi/Dasar%20Koperasi%20Negara/Document\(pdf\)/DKN_versi_penuh.pdf](http://www.skm.gov.my/SKMPortal/media/Main-Root SKM/Gerakan%20Koperasi/Dasar%20Koperasi%20Negara/Document(pdf)/DKN_versi_penuh.pdf). Suruhanjaya Koperasi Malaysia. (2014). *Garis panduan SKM*. Retrieved from http://www.skm.gov.my/Perundangan/Garis-Panduan/Garis-Panduan-SKM_i.aspx

Suruhanjaya Koperasi Malaysia. (2012). *Penyeliaan risiko koperasi "Priskop"*. Kuala Lumpur: Suruhanjaya Koperasi Malaysia.

Sutinen, J. G., & Kuperan, K. (1999). A socio-economic theory of regulatory compliance. *International Journal of Social Economics*, 26(1/2/3), 174-193.

Taylor, C. (2005). The evolution of compliance. *Journal of Investment Compliance*, 6(4), 54-58.

NOTES TO CONTRIBUTORS

MALAYSIAN JOURNAL OF CO-OPERATIVE STUDIES

Terms of Reference

Malaysian Journal of Co-operative Studies (MJCS) is published once a year. Its main objective is to provide a platform for the exchange of information and publication of articles based on research, original ideas and commentaries related to the management of the co-operative sector. It is open to all Institute of Higher Education and interested individuals. Submission is a representation that the article has not been published previously and is not currently under consideration for publication elsewhere.

Writing Language

English or Malay language.

Submission Format

- Articles should be formatted on an A4 size paper. Article may vary in length not more than 25 pages (including endnotes, references, supporting exhibits and any appendices).
- Every pages should have 1.0 inch (2.5 cm) margins at all edges. All text (main body, references, titles) are aligned left using *Times New Roman*, font 12 with double line spacing.
- Authors should submit two (2) copies of their articles. Alternatively, submissions may be made in the form of Ms. Word files by email to the Chief Editor.
- Authors are required to include a cover page indicating the title of the article, name(s), designation(s), organizational affiliation, address, contact numbers and email addresses.

Abstract

An abstract not exceeding 200 words should be enclosed at the beginning of the text. The abstract should provide a statement of the purpose and procedures of the study including major conclusion of the research.

Keyword

Keywords for each abstract must be included (3-5 keywords)

Articles Presentation

Authors are also encouraged to break the text into heading and subheadings to

- a) Introduction
- b) Problem Statement
- c) Objective of the Study
- d) Literature Review
- e) Research Methodology
- f) Analysis & Findings
- g) Recommendations & Conclusion.

Figure and Table

Complicated tables and photographic figure/material should be including explanation.

References

References should be complete and place at the end of the article using *Publication Manual of the American Psychological Association* (APA style).

Assessment

- Article submitted to the journal will be initially screened by the Chief Editor to determine its appropriateness. Those considered inappropriate for any reason will be returned to the author(s).
- Only those article considered appropriate by the Chief Editor will be refereed. Editorial Advisory Board members as well as additional appointed expert will then review the articles to ascertain suitability for publication.
- The review process may take between 6 to 8 weeks after which proofs will be sent to authors if major changes or improvements need to be made. The editors reserve the right to make minor adjustments and will seek to ensure that the general meaning is not changes thereby.

Honorarium

- Honorarium will be paid to authors whose articles are successfully published.

Submission of the article (hard copy and soft copy) should be sent to the address below or email to:

Chief Editor
Centre of Research & Consultancy
Co-operative College of Malaysia
103, Jalan Templer
46700 Petaling Jaya
Selangor Darul Ehsan
Tel: 03-7960 4099
crc@mkm.edu.my

Correspondence

For information, please contact:

Hjh. Rahimah Abd Samad

E-mel: rahimah@mkm.edu.my / Tel : 03-7960 4506

Nor Arma Abu Talib

E-mel: arma@mkm.edu.my / Tel :03-7960 4508