

PRESTASI KOPERASI PEKEBUN KECIL SAWIT: PERBANDINGAN DI ANTARA MODEL KOPERASI PEKEBUN KECIL FELDA, FELCRA DAN KPSM

(Performance of Palm Oil Smallholders Cooperatives: Comparison among the FELDA, FELCRA and KPSM Smallholders Cooperative Model)

Suraiya Ishak, Ahmad Rafli Che Omar, Juliza Jaafar, Sarmila Md. Sum & Abdullah Sanusi Othman

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan menghurai dan menganalisis varians pencapaian item prestasi kewangan dan bukan-kewangan dalam model perniagaan koperasi pekebun kecil sawit (PKS) FELDA, FELCRA dan KPSM. Model perniagaan koperasi yang berbeza berpotensi mewujudkan variasi dalam prestasi. Kajian ini menggunakan teknik survei bagi mengumpul data daripada 234 buah koperasi sawit di Semenanjung Malaysia. Analisis statistik deskriptif, ANOVA-Satu Hala dan Analisis Post Hoc telah digunakan bagi menganalisis data. Hasil menunjukkan kebanyakan koperasi PKS cenderung menggunakan strategi pembezaan produk/perkhidmatandengan cara menawarkan perkhidmatan pusat pengumpulan buah sawit dan mengurus kerja ladang kepada ahli sebagai usahanya menjana pendapatan. Hasil ujian ANOVA mendapati koperasi KPSM berbeza min secara signifikan dengan model koperasi FELDA dalam item prestasi kewangan berkaitan “mencapai untung sasaran” dan “kekukuhan kedudukan tunai bagi menyelesaikan liabiliti jangka pendek”. Pada masa yang sama model FELDA dan FELCRA berbeza secara signifikan dalam pencapaian item prestasi kewangan berkaitan “bayaran dividen minimum kepada ahli-ahli”. Di samping itu, petunjuk prestasi bukan kewangan juga menunjukkan perbezaan min yang signifikan di antara koperasi KPSM dan FELDA pada item “bantuan pendidikan kepada anak-anak ahli”. Kajian ini menyumbang kepada ilmu dengan mengemukakan perbincangan prestasi merentasi model koperasi berbeza dalam konteks koperasi pekebun kecil sawit (PKS) di Malaysia. Implikasi praktikal kajian ialah pengurusan koperasi boleh mengoptimumkan kelebihan semulajadi entiti koperasi bagi memperkasa daya saing iaitu menerusi peluang kawalan ke atas seluruh rantaian nilai aktiviti sawit dan manfaat hubungan simbiotik dengan agensi induk. Daripada sudut ilmu, kajian ini telah menambah ilmu baharu dalam skop bidang Kelakuan Organisasi dan Pengurusan Strategik dengan mengemukakan dapatan mengenai prestasi koperasi PKS yang masih kurang dikaji.

Kata Kunci: Koperasi, prestasi, strategi perniagaan, pembezaan produk/perkhidmatan

ABSTRACT

This study aims to describe and analyze the financial and non-financial performance variance among the palm oil smallholders cooperative business model of the FELDA, FELCRA and KPSM. Different cooperative business model potentially creates variation in the performance. This study employs survey technique to gather data from 234 palm oil cooperatives in Peninsular Malaysia. Descriptive, One Way ANOVA and Post Hoc analysis are used to analyze the data. The findings show that most smallholders cooperative lean to adopt the product/service differentiation strategy- by the offering of the one stop fresh fruit bunch agglomeration centre and to manage members' farm- as its effort to generate income. Based on the ANOVA analysis, the KPSM cooperatives differ significantly from the FELDA cooperative model in the financial performance items consist of "achieving the target profit" and "strength of cash position to cover short term liabilities". Simultaneously, the FELDA and FELCRA models differ significantly in terms of financial performance item related to "dividend payment to members". Furthermore, the non financial performance shows significant mean differences between KPSM and FELDA in "education aid for members' children" item. This study contributes to the body of knowledge by elaborating performance across different cooperative models within the Malaysia palm oil smallholders' cooperative context. Practical implication derives from the study is the cooperative management can optimize the natural strengths of cooperative entities to strengthen competitiveness through the opportunity to control the entire palm oil value chain activities and the benefit of the symbiotic relationships with parent agencies. From the knowledge aspect, this study expand new knowledge within the scope of Organizational Behaviour and Strategic Management fields by presenting findings related to the performance of palm oil smallholders' cooperative which are still understudied.

Keywords: Cooperative, performance, business strategy, product/ service differentiation.

PENGENALAN

Gerakan koperasi wujud dalam kebanyakan negara di dunia (Kumar et al., 2015). Ortmann and King (2007) menghuraikan koperasi sebagai perniagaan yang dimiliki oleh pengguna (*user-owned business*) dan dikawal oleh pengguna (*user-controlled business*) serta mengagihkan manfaat kepada ahli-ahlinya berasaskan pengagihan saksama mengikut kadar penggunaan khidmat/produk koperasi. Koperasi memainkan peranan utama kepada usaha mengatasi kemiskinan dan menggalakkan kesejahteraan dalam kalangan ahlinya dalam konteks *Sustainable Development Goal* (SDG) (Mayo 2018; dan Esim 2014). Sumbangan koperasi kepada penduduk tempatan berlaku menerusi penglibatan dalam aktiviti ekonomi yang menyumbang kepada penciptaan peluang pekerjaan, perniagaan dan pendapatan (Esim 2014). Oleh itu, sumbangan koperasi kepada masyarakat kerap kali disebut dalam kajian terdahulu antaranya oleh Dorgi & Gala (2016), Ojiagu et al. (2015), Mahazril 'Aini et al. (2012), Kumar et al. (2015), Ortmann & King (2007) dan Ahmad Bello (2005). Kajian-kajian itu menunjukkan koperasi mampu menambah baik keadaan hidup ahli khususnya daripada kalangan kumpulan berpendapatan rendah di luar bandar atau miskin bandar. Tambahan pula, kajian Ahmad Bello (2005) menunjukkan koperasi adalah agen pembangunan

signifikan yang membantu dalam penciptaan pekerjaan, pertumbuhan ekonomi dan aktiviti pembangunan sosial sesebuah negara. Meskipun diiktiraf sebagai entiti pembangunan masyarakat yang penting, namun kajian mengenai aspek pengurusan dan tingkah laku koperasi sebagai sebuah organisasi masih belum meluas dikaji.

Dalam konteks pertanian, sorotan karya sedia ada mengenai koperasi pekebun kecil sawit (PKS) didapati sangat terbatas kepada kajian berbentuk deskriptif. Antaranya adalah memahami isu-isu peringkat individu seperti cabaran umum yang dihadapi oleh PKS di sepanjang rantai nilai (*value chain*) (Rosniza et al. 2018), amalan kemampunan penghasilan pekebun kecil melalui pelaksanaan pensijilan Malaysian Sustainable Palm Oil (MSPO) dan implikasi MSPO terhadap alam sekitar, ekonomi dan sosial dalam konteks perspektif pekebun kecil (Mcbrrown et al. 2015; Rosearnida et al. 2019) serta aktiviti integrasi terhadap sosio-ekonomi pekebun kecil (Zaimah et al. 2018; Zaimah et al. 2017). Isu dan tumpuan analisis dalam kebanyakan kajian tersebut tertumpu kepada PKS secara individu. Di samping itu, kajian berkaitan koperasi pekebun kecil sawit di Malaysia juga didapati memiliki tren sama di mana skop isu dan unit analisis kajian juga tertumpu kepada peringkat individu PKS dengan fokus untuk meneliti kesan atau limpahan faedah aktiviti koperasi kepada pekebun kecil (Sarmila et al. 2017). Oleh itu wujud jurang kajian mengenai tingkah laku institusi atau organisasi yang berkaitan dengan pemeraksanaan sosio-ekonomi PKS dan jurang kajian dalam menyelidiki isu pengurusan dan prestasi organisasi berkenaan. Kajian ini penting dilakukan untuk meningkatkan keupayaan dan prestasi institusi berkaitan PKS iaitu koperasi.

Meskipun terdapat beberapa kajian lepas yang melihat aspek prestasi koperasi sebagai unit analisis kajian, namun kajian tersebut lebih menfokus kepada penelitian faktor-faktor mempengaruhi prestasi koperasi am (Sushila et al. 2009; Sushila 2010) dan tidak mengkhusus kepada koperasi dengan ciri yang spesifik. Sehubungan itu, sekali lagi wujud jurang kajian dalam konteks memahami tingkah laku prestasi koperasi di Malaysia yang mengkhusus kepada koperasi PKS sebagai unit analisis kajian. Sumbangan terpenting kajian ini ialah melakukan penerokaan empirikal bagi membandingkan perbezaan min item prestasi kewangan dan bukan-kewangan di antara beberapa model perniagaan koperasi yang mendominasi operasi koperasi PKS di Malaysia.

SOROTAN LITERATUR

Merujuk kepada Reynolds (2013), model perniagaan koperasi adalah kompleks disebabkan sifat pemilikannya. Demikian juga menurut Mazzarol et al. (2011) yang merumuskan keunikan model perniagaan koperasi sebagai membentuk sektor keempat dalam struktur ekonomi masyarakat. Koperasi adalah entiti yang dimiliki oleh ahli-ahli dan koperasi kemudiannya mencipta nilai dengan menterjemah dan mengelompokkan semua maklumat mengenai keperluan mereka dalam bentuk produk dan perkhidmatan yang diperlukan (Reynolds 2013). Menurut Mazzarol et al. (2011) model perniagaan koperasi tidak tepat untuk digambarkan dalam kerangka model perniagaan sektor swasta tulen disebabkan sifat pemilikan dan agihan keuntungannya. Pada masa yang sama, model perniagaan koperasi juga tidak menepati model sektor ketiga iaitu entiti-bukan untung yang bertujuan kebajikan semata-mata. Model perniagaan koperasi didapati cenderung memiliki kombinasi atau gabungan sifat di antara bentuk swasta (sektor kedua) dan kebajikan (sektor ketiga). Justeru itu, ia menepati bentuk sektor keempat yang melibatkan model di mana organisasi

menggunakan pendekatan perniagaan dan swasta untuk mencapai tujuan kebajikan. Ciri utama sektor keempat ialah menggunakan pendekatan keusahawanan dan amalan perniagaan bagi merealisasikan matlamat sosial (Mazzarol et al. 2011).

Dalam skop perbincangan mengenai prestasi koperasi, sesebuah koperasi yang dianggap berjaya perlu mengimbangkan di antara memaksimumkan kesejahteraan semasa pemilik-pemilikinya dan mengekalkan kemampuan ekonomi jangka panjang bagi koperasi sebagai sebuah firma berniaga (Reynolds 2013). Sehubungan itu penilaian ke atas pencapaian sesebuah koperasi perlu merangkumi nilai kewangan dan kepentingan bagi pemiliknya. Nilai-nilai tersebut merangkumi faedah nyata dan tidak nyata yang lebih lebar seperti nilai ekonomi sebagai firma, nilai penyertaan koperasi dalam pasaran, dan nilai firma menurut kehendak pemiliknya. Sehubungan itu, operasi dan tadbir urus perniagaan koperasi secara relatifnya lebih mencabar berbanding model firma milik pelabur. Dalam konteks koperasi PKS sebagai entiti hibrid yang mengamalkan pendekatan perniagaan dalam operasi (Mazzarol et al. 2011), maka isu strategi adalah relevan. Ini kerana aspek strategi yang tepat dapat menentukan pencapaian prestasi sesebuah entiti perniagaan. Strategi didefinisikan sebagai plan tindakan pengurusan dalam menjalankan perniagaan dan operasi di mana ia menentukan langkah kompetitif dan pendekatan perniagaan yang akan diambil pengurusan demi mengembangkan perniagaan, menarik pelanggan, memenangi persaingan dan diterjemahkan hasilnya dalam bentuk prestasi yang baik (Yuliahshyah et al. 2017; Tapera 2014; Nandakumar et al. 2010). Secara umumnya, terdapat dua bentuk strategi perniagaan yang penting iaitu pembezaan produk/perkhidmatan dan kepimpinan kos (Yuliansyah et al. 2017; Nandakumar et al. 2010). Secara umumnya, strategi kepimpinan kos menumpukan kepada kawalan ketat ke atas kos dan kecekapan perbelanjaan bagi mendahului pesaing dalam konteks kos. Manakala pembezaan produk/perkhidmatan menumpukan penawaran produk/perkhidmatan dengan keunikan atau kelebihan tertentu berbanding tawaran pesaing.

Menurut Reynolds (2013), baik atau tidak nilai koperasi adalah ditentukan oleh keupayaan menyampaikan nilai dengan cekap dan berkesan melalui penawaran produk atau perkhidmatan yang perlu kepada ahlinya. Ini kerana lazimnya koperasi ditubuhkan sebagai respon kepada masalah di pasaran yang telah menjejaskan kepentingan ahlinya. Secara umumnya, masalah tersebut adalah disebabkan ketidakseimbangan kuasa di antara pembekal barangan/perkhidmatan dan pelanggan. Justeru menerusi usaha mengelompokkan kuasa beli ahli, sesebuah koperasi dapat bertindak memberi tekanan yang dapat menstabilkan atau merendahkan harga produk/perkhidmatan, meningkatkan kualiti penawaran produk/perkhidmatan dan mempengaruhi tingkah laku pasaran. Dalam ini, pencapaian prestasi koperasi perlu dinilai berdasarkan jumlah aset perniagaan dan pendekatan penilaian seperti entiti perniagaan dalam industri yang sama. Petunjuk prestasi merangkumi penilaian kunci kira-kira, pendapatan sebelum faedah dan cukai dan anggaran alir tunai. Pada masa yang sama, dalam penilaian nilai koperasi kepada kehidupan pemilik atau ahlinya perlu mengambil kira petunjuk yang berkaitan dengan kewangan jangka panjang koperasi. Ini kerana sebarang faedah sosio-ekonomi tidak dapat disampaikan sekiranya koperasi tidak memiliki kekukuhan kewangan jangka panjang. Sehubungan itu pertimbangan ahli selaku pemilik koperasi perlu mengambil kira nilai ekonomi produk atau perkhidmatan yang ditawarkan koperasi, nilai pelaburan akan datang yang dilakukan oleh koperasi, nilai agihan tunai penggunaan perkhidmatan koperasi dan nilai pelaburan dalam koperasi.

Merujuk kepada kajian Suraiya et al. (2019), terdapat sekurang-kurangnya tiga model pengoperasian perniagaan koperasi pekebun kecil sawit di Malaysia. Tiga model koperasi pekebun

kecil sawit terdiri daripada model berkaitan koperasi PKS skim Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan (FELDA), skim Lembaga Pemajuan dan Pemulihan Tanah Persekutuan (FELCRA) dan model bebas tempatan. Hasil dapatan kajian Suraiya et al. (2019), model perniagaan koperasi PKS FELDA terbahagi kepada dua bentuk utama iaitu; pembelian saham dalam entiti berkaitan agensi FELDA dan menubuhkan perniagaan di bawah kendalian langsung koperasi pekebun kecil terlibat. Dalam skop pelaburan dalam agensi berkaitan agensi FELDA, koperasi telah membeli saham pelaburan dalam Koperasi Permodalan FELDA (KPF), FELDA Global Venture Holdings Berhad (FGV) dan/atau Konsortium Koperasi FELDA. Koperasi pekebun kecil tersebut memperolehi dividen tahunan daripada pelaburan saham-saham berkenaan. Pada masa yang sama, koperasi juga menjalankan aktiviti penjanaan hasil sendiri yang terbahagi kepada dua iaitu aktiviti berkaitan perladangan sawit dan aktiviti tidak berkaitan perladangan sawit. Secara umumnya, aktiviti penjanaan hasil berkaitan perladangan sawit merujuk kepada kerja-kerja penyumberluaran (*outsourcing*) yang diterima daripada agensi induk; dan aktiviti mengurus ladang sawit ahli-ahli dengan upah tertentu. Dalam skop aktiviti bukan berkaitan ladang, koperasi-koperasi pekebun kecil FELDA terlibat telah menceburi pelbagai aktiviti penjanaan hasil seperti mengadakan perkhidmatan bas sekolah, stesen petrol dan sewaan premis.

Model koperasi PKS FELCRA pula mengamalkan model sebagai agen FELCRA yang berperanan sebagai penyampai maklumat di antara FELCRA dan ahli-ahlinya (Suraiya et al. 2019). Di samping itu, koperasi pekebun kecil FELCRA juga menjalankan pelbagai perniagaan mengikut pilihan dan kemampuan aset koperasi antaranya penyewaan premis, salon dan kedai runcit. Meskipun mempunyai kaitan dengan badan induk, namun pengurusan koperasi pekebun kecil sawit berkaitan agensi FELDA dan FELCRA didapati tidak tertakluk kepada sebarang campur tangan daripada agensi induk masing-masing (Suraiya et al. 2019). Koperasi-koperasi tersebut dilaporkan bergerak sebagai entiti bebas dan boleh membuat keputusan serta pilihan sendiri tanpa perlu merujuk kepada agensi induk berkaitannya samada di peringkat daerah, negeri atau kebangsaan. Berikutan itu, kajian ini secara khususnya akan melanjutkan pengkajian Suraiya et al. (2019) dengan menganalisis perbandingan pencapaian prestasi koperasi dalam skop model perniagaan koperasi FELDA dan FELCRA. Di samping itu, sebagai nilai tambah kepada ilmu sedia ada dalam bidang, kajian ini akan memasukkan koperasi PKS yang berkaitan dengan agensi MPOB yang dikenali sebagai Koperasi Pekebun Sawit Mampan (KPSM). Justifikasinya adalah kerana PKS di Malaysia adalah terbahagi kepada dua kumpulan iaitu pekebun kecil program tanah terancang (seperti FELDA dan FELCRA) dan pekebun bebas di luar program tanah terancang. Kelompok pekebun bebas di luar program tanah terancang adalah merujuk kepada pekebun-pekebun kecil yang berada di bawah pemantauan agensi MPOB. Sehubungan itu, KPSM menjadi kumpulan kawalan dalam penelitian ini kerana ia mewakili koperasi PKS di luar daripada skim tanah terancang.

Berdasarkan huraian kajian lepas, masih belum ada penelitian khusus dilakukan bagi memahami tingkah laku prestasi dalam konteks tiga model koperasi berbeza. Setiap model mempunyai ciri masing-masing. Justeru itu dijangkakan ia menyumbang kepada kemungkinan wujudnya variasi dalam pencapaian prestasi dalam kalangan model koperasi berbeza. Oleh yang demikian kajian ini membawa pembaharuan ilmu dalam skop ilmu Kelakuan Organisasi dan Pengurusan Strategik dengan mengemukakan analisis yang meneliti variasi pencapaian item prestasi koperasi PKS dalam konteks negara membangun seperti Malaysia. Kajian ini merupakan satu penerokaan awal yang dijangka mendorong lebih banyak kajian mengenai prestasi koperasi

khususnya koperasi PKS yang masih lagi kurang dikaji. Secara khusus kajian ini merupakan pengembangan kepada kajian Suraiya et al. (2020) yang sebelumnya telah mengkaji konsep dan dimensi prestasi mengikut perspektif pengurusan tertinggi koperasi menggunakan pendekatan kualitatif. Berikutan itu kajian kuantitatif ini telah menyumbang kepada usaha menilai variasi item pencapaian prestasi dalam kalangan koperasi daripada tiga kumpulan model koperasi PKS berdasarkan skop konsep dan dimensi tersebut.

METODOLOGI KAJIAN

Reka Bentuk Kajian

Kajian kuantitatif ini menggunakan teknik tinjauan bagi kutipan data. Senarai koperasi pertanian sawit daripada Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) menjadi sumber rangka persampelan kajian. Kerangka persampelan tersebut terdiri 234 buah koperasi sawit di Semenanjung Malaysia mengikut negeri-negeri. Soal selidik diedarkan kepada kesemua koperasi yang disenaraikan melalui pejabat SKM negeri. Soal selidik adalah dijawab oleh salah seorang Ahli Lembaga Pengarah Koperasi (sama ada Pengerusi atau Setiausaha atau Bendahari) bagi mewakili koperasi masing-masing. Justifikasinya adalah kerana pihak tersebut merupakan kumpulan pengurusan tertinggi yang arif mengenai tadbir urus, hala tuju dan pencapaian koperasi masing-masing. Sejumlah 104 (44%) soal selidik yang lengkap telah diterima dan dianalisis. Jadual 1 menunjukkan profil responden kajian.

Jadual 1: Profil Responden

Profil (n=104)	Kekerapan	Peratus (%)
Agensi induk:		
MPOB	17	16
FELDA	57	55
FELCRA	30	29
Bilangan pekerja pengurusan:		
1 – 5 orang	76	73
6 – 10 orang	7	7
11 – 15 orang	2	2
16 – 20 orang	-	-
21 – 25 orang	-	-
26 – 30 orang	1	1
Tiada maklumat	18	17
Bilangan pekerja operasi:		
1 – 5 orang	36	35
6 – 10 orang	12	12

11 – 15 orang	7	7
16 – 20 orang	2	2
21 – 25 orang	1	1
26 – 30 orang	3	3
31 - 35 orang	1	1
36 – 40 orang	-	-
41 – 45 orang	2	2
46 – 50 orang	1	1
51 – 55 orang	-	-
56 – 60 orang	1	1
Tiada maklumat	38	36

Instrumen

Soal selidik telah dibina bagi mengukur pemboleh ubah kajian. Pemboleh ubah prestasi diukur melalui pengukur yang terdiri daripada dimensi kewangan dan bukan-kewangan. Dua dimensi tersebut penting dalam pengukuran prestasi koperasi kerana koperasi ditubuhkan bagi menjaga kepentingan sosio-ekonomi ahlinya (Suraiya et al. 2020). Dimensi kewangan melibatkan pengukuran aspek berkaitan penjanaan pendapatan dan keuntungan; manakala bukan-kewangan melibatkan pengukuran berkaitan penyampaian perkhidmatan sosial dan kebajikan. Setiap dimensi mengandungi 8 item pernyataan setiap satunya. Responden memberi penilaian ke atas setiap item menggunakan skala Likert enam mata yang berada di antara (1) sangat tidak bersetuju sehingga (6) sangat bersetuju. Soal selidik telah melalui proses ujian rintis bagi menilai kesahan pengukuran. Hasil ujian konsistensi, nilai Cronbach Alpha pengukur prestasi berada pada yang tinggi seperti di Jadual 2.

Jadual 2: Keputusan Ujian Reliabiliti

Seksyen	Pengukur	Cronbach alpha
E1	Prestasi Kewangan (8 item)	0.979
E2	Prestasi Bukan Kewangan (8 item)	0.932

Unit Analisis dan Teknik Analisis

Unit analisis kajian ini adalah koperasi yang dianggotai oleh PKS. Bagi mencapai tujuan kajian, analisis statistik deskriptif, ANOVA Satu Hala dan ujian *Post Hoc* telah digunakan bagi menganalisis data yang berkenaan. Ujian ANOVA Satu Hala digunakan bagi menilai perbezaan yang signifikan dalam item prestasi koperasi yang dikaji (koperasi PKS - FELDA, FELCRA dan KPSM). Manakala Ujian *Post Hoc* bertujuan mengenalpasti punca (sumber) perbezaan signifikan item prestasi merentasi tiga model koperasi (PKS - FELDA, FELCRA dan KPSM). Ini bermaksud Ujian *Post Hoc* dilakukan secara terpilih ke atas item-item prestasi yang menunjukkan nilai signifikan dalam Ujian ANOVA sahaja. Tujuannya untuk mengetahui koperasi manakah yang paling berbeza dalam item prestasi yang dikenalpasti sebagai signifikan.

ANALISIS DAN PERBINCANGAN

Analisis terbahagi kepada dua sub-bahagian iaitu analisis deskriptif dan analisis perbezaan prestasi di antara model perniagaan koperasi PKS - FELDA, FELCRA dan KPSM. Analisis deskriptif bertujuan menunjukkan tren umum strategi perniagaan dan tren penjanaan hasil koperasi PKS di Semenanjung Malaysia. Analisis ujian varians min prestasi melibatkan ujian ANOVA Satu Hala secara khusus bertujuan menguji perbezaan dalam pencapaian prestasi koperasi PKS mengikut tiga model perniagaan koperasi.

Analisis Deskriptif

Jadual 3 menunjukkan strategi yang digunakan koperasi bagi merealisasikan matlamat penubuhan koperasi PKS. Strategi ini adalah dianggap sebagai strategi peringkat korporat bagi memenuhi matlamat penubuhan koperasi. Dalam konteks ini, majoriti koperasi atau 76.9% melaksanakan strategi mempelbagaikan perkhidmatan koperasi dalam aktiviti tidak berkaitan sektor sawit. Meskipun teras penubuhan koperasi adalah untuk menjaga kebajikan PKS melalui penawaran perkhidmatan yang menyokong rangkaian nilai ahlinya, namun pembabitan dalam aktiviti perniagaan bukan-sawit dapat meningkatkan penjanaan pendapatan koperasi dalam sektor berpotensi dan mengimbangi risiko pergantungan kepada pendapatan pertanian semata-mata. Ini akan menjamin kewangan dan kelangsungan koperasi dalam menyampai matlamat sosial dan ekonomi kepada PKS. Dapatan ini juga seiring dengan kajian Suraiya et al. (2019) yang menunjukkan kedua-dua model koperasi PKS di bawah FELDA dan FELCRA ada terlibat dengan aktiviti perniagaan berkaitan aktiviti sawit seperti pengurusan ladang dan sub-kontraktor kepada agensi induk dan bukan aktiviti sawit seperti sewaan bangunan dan perniagaan kedai runcit.

Jadual 3: Strategi Mencapai Matlamat Penubuhan Koperasi

Maklumat	Kekerapan (n=104)	Peratus (%)
Membeli/memiliki ladang sawit sendiri	54	51.9
Menjalin kerjasama dengan agensi kerajaan yang tertentu	52	50.0
Melabur dalam koperasi lain	37	35.6
Mewujudkan anak syarikat (subsidiari)	22	21.2
Mempelbagaikan perkhidmatan koperasi dalam aktiviti selain sawit	80	76.9
Membuat perjanjian/kontrak jangka panjang dengan pihak kilang untuk terima buah	42	40.4
Melantik kontraktor/sub-kontraktor mengendalikan pengurusan projek	61	58.7
Memberi bantuan kebajikan	62	59.6

Selain daripada itu, 62 buah koperasi atau 59.6% berusaha mencapai matlamat penubuhan koperasi dengan cara memberi bantuan kebajikan kepada PKS. Justeru strategi ini penting bagi menunjukkan komitmen secara nyata untuk menjaga kebajikan ahli secara berterusan. Antara

bentuk bantuan kebajikan yang diberikan adalah khairat kematian dan sumbangan pendidikan anak-anak ahli. Berdasarkan maklumat jumlah pekerja yang ditunjukkan pada Jadual 1, kebanyakan koperasi PKS tidak mempunyai pekerja tetap yang ramai. Justeru dalam memastikan kelancaran dan kelangsungan aktiviti koperasi, pengurusan cenderung menggunakan strategi penyumberluaran sama ada kepada ahli atau penduduk tempatan. Strategi penyumberluaran merupakan pilihan strategi yang diamalkan oleh 61 koperasi (58.7%). Amalan penyumberluaran (*outsourcing*) secara tidak langsung memangkin sosio-ekonomi penduduk tempatan apabila kerja atau projek dikongsi dengan firma anak tempatan seperti ditemui kajian Suraiya et al. (2019).

Jadual 4 menunjukkan strategi perniagaan yang dipraktikkan koperasi PKS bagi menjana pendapatan daripada aktiviti berkaitan sawit. Strategi perniagaan yang paling banyak dipraktikkan koperasi ialah mengurus kebun ahli dengan caj tertentu. Sebanyak 66 buah koperasi atau 63.5% telah memilih strategi ini sebagai strategi perniagaan mereka. Sejumlah 44 buah koperasi atau 42.3% mengambil peranan sebagai pusat pengumpulan buah sawit dalam kawasan terlibat. Strategi perniagaan ini secara tidak langsung telah menjadi saingan kepada perniagaan orang tengah swasta yang lebih dikenali sebagai peniaga buah sawit atau *fruit dealers*. Merujuk kepada kajian Suraiya et al. (2017a); Suraiya & Ahmad Rafli (2019) peniaga buah sawit merupakan individu tempatan yang menawarkan pelbagai perkhidmatan diperlukan oleh pekebun tempatan termasuk kemudahan pinjaman tunai tanpa cagaran. Meskipun demikian, kebanyakan koperasi tidak menggunakan strategi menawarkan kemudahan kredit kepada ahlinya-ahlinya dan hanya 28.8% (30 buah koperasi) ada menyediakan kemudahan kredit sebagai strategi perniagaan untuk menarik ahli.

Jadual 4: Strategi Perniagaan Koperasi

Maklumat	Kekerapan (n=104)	Peratus (%)
Menawarkan harga belian buah sawit tertinggi.	37	35.6
Mewujudkan pusat pengumpulan buah sawit terpusat (ramp sawit).	44	42.3
Menyediakan khidmat pemantauan kualiti buah sawit .	43	41.3
Meluaskan jaringan perniagaan ke luar kawasan (daerah/negeri lain).	35	33.7
Menyediakan kemudahan kredit kepada ahli.	30	28.8
Mengurus kebun ahli.	66	63.5

Tren tersebut menyokong kajian Reynolds (2011) yang menyatakan baik atau tidak nilai sesebuah koperasi bergantung kepada keupayaan menyampaikan nilai dengan cekap dan berkesan kepada ahlinya melalui penawaran perkhidmatan atau produk yang diperlukan. Malahan, perkhidmatan koperasi sebenarnya perlu bersaing dengan perkhidmatan yang ditawarkan oleh swasta di pasaran. Justeru keupayaan koperasi memberi saingan sengit kepada penyedia perkhidmatan sektor swasta iaitu sebagai peniaga buah sawit yang menawarkan perkhidmatan kepada ahlinya, adalah sesuatu yang sangat kritikal. Dalam penemuan kajian, didapati koperasi-koperasi PKS cenderung menggunakan strategi perniagaan jenis strategi pembezaan produk/perkhidmatan dalam aktiviti perniagaan berkaitan sawit. Hal itu adalah kerana koperasi sebenarnya masih menawarkan perkhidmatan yang sama seperti peniaga buah sawit swasta.

Justeru pihak koperasi cuba menonjolkan kelebihan atau keunikan tertentu seperti tawaran harga belian buah sawit mentah yang kompetitif dan insentif seperti agihan rebat atas jualan buah kepada koperasi, bagi mendorong ahli memilih berurusan dengan koperasi berbanding peniaga buah sawit swasta.

Jadual 5 menunjukkan anggaran peratus sumbangan pendapatan mengikut jenis perkhidmatan yang ditawarkan oleh koperasi PKS. Didapati 25 buah koperasi (24%) menyatakan lebih daripada 50% keseluruhan pendapatan koperasi adalah disumbang oleh aktiviti mengangkut buah sawit mentah dari ramp ke kilang pemproses. Manakala 12 buah koperasi (11.5%) menyatakan sumbangan dalam anggaran 31% hingga 50% ke atas pendapatan koperasi. Jumlah kumulatif koperasi yang memilih pengangkutan ramp sebagai menyumbang melebihi anggaran 31% kepada pendapatan koperasi adalah 37 buah koperasi (35.5%). Di samping itu terdapat 21 buah koperasi (20%) menyatakan khidmat pengurusan ladang seperti meracun, membaja dan menuai, juga telah menyumbang lebih daripada 50% kepada keseluruhan pendapatan koperasi. Manakala 18 buah koperasi (17%) menyatakan kadar sumbangan ke atas pendapatan koperasi adalah di antara 31% hingga 51%. Jumlah kumulatif koperasi yang telah memilih khidmat kerja ladang sebagai penyumbang melebihi anggaran 31% kepada pendapatan koperasi adalah 39 buah koperasi (37.5%).

Jadual 5: Perkhidmatan Ditawarkan Dan Peratus Sumbangan Perkhidmatan Tersebut Kepada Pendapatan Keseluruhan Koperasi

Perkhidmatan	Kekerapan (n=104)			
	Kurang daripada 10%	Sekitar 11%-30%	Sekitar 31%-50%	Lebih daripada 50%
Khidmat kerja ladang	20	11	18	21
Khidmat infrastruktur ladang	18	13	7	8
Ramp sawit	13	4	5	17
Pengangkutan buah sawit dari ladang ke ramp	17	10	16	15
Pengangkutan buah sawit dari ramp ke kilang	17	9	12	25
Bekalan input pertanian	13	3	13	11

Penemuan ini didapati sejajar dengan kajian Suraiya et al. (20174b) di mana dalam konteks perniagaan perantaraan sawit oleh peniaga buah atau *fruit dealers*, perkhidmatan pengangkutan buah mentah dan kerja pengurusan ladang merupakan perkhidmatan penting peniaga buah kepada PKS tempatan. Justeru ia menunjukkan bahawa kedua-dua perkhidmatan tersebut merupakan perkhidmatan yang paling diperlukan oleh PKS dan berpotensi menjadi pendapatan penting bagi entiti koperasi yang mampu menyediakan khidmat tersebut pada kos dan kualiti yang baik.

Analisis Prestasi

Bahagian ini melaporkan analisis perbezaan min prestasi ke atas model perniagaan koperasi PKS - FELDA, FELCRA dan KPSM. Jadual 6 menunjukkan nilai min dan sisihan piawai bagi item-item yang membentuk prestasi kewangan dan bukan-kewangan koperasi. Berdasarkan maklumat dalam Jadual 6, item keenam iaitu kedudukan tunai koperasi kukuh menunjukkan nilai min yang paling tinggi iaitu 4.904 dengan nilai sisihan piawai 1.09. Nilai sisihan piawai ini menunjukkan serakan yang agak besar antara pencapaian sebenar koperasi-koperasi daripada nilai min tersebut. Item yang kedua tertinggi nilai min ialah pernyataan berkaitan koperasi ini mencatat pertumbuhan dalam pendapatan tahunan pada setiap tahun. Min respon diberikan adalah 4.567 dengan sisihan piawai sebanyak 1.003. Pernyataan ketiga berkaitan prestasi kewangan iaitu koperasi memberi agihan dividen sekurang-kurangnya 9% atau lebih kepada ahli-ahli pada setiap tahun menunjukkan nilai min yang terendah iaitu 4.279 dengan sisihan piawai 1.458. Ini menunjukkan kebanyakan koperasi memberi dividen bersesuaian mengikut prestasi sebenar koperasi tanpa terikat kepada satu nilai minimum tertentu.

Jadual 6: Pencapaian Koperasi

Maklumat	Min	Sisihan Piawai
Prestasi Kewangan:		
1. Koperasi ini mencatat pertumbuhan dalam pendapatan tahunan pada setiap tahun.	4.5673	1.00256
2. Perniagaan koperasi mencapai keuntungan seperti yang disasarkan oleh ALK/pengurusan tertinggi.	4.4327	1.05907
3. Koperasi memberi agihan dividen sekurang-kurangnya 9% atau lebih kepada ahli-ahli pada setiap tahun	4.2788	1.45787
4. Jumlah seluruh aset koperasi meningkat setiap tahun	4.3654	1.09773
5. Kedudukan tunai terkumpul koperasi sentiasa cukup untuk menyelesaikan sebarang hutang jangka pendek (jika ada) tanpa masalah.	4.4519	1.17316
6. Kedudukan tunai koperasi adalah kukuh.	4.9038	1.08857
7. Modal koperasi mencatatkan pertumbuhan yang stabil.	4.4712	1.04237
8. Koperasi mempunyai rezab simpanan yang kukuh dalam semua kumpulan wang amanah wajib (contoh kumpulan wang amanah pendidikan dan lain-lain).	4.4135	1.15423
Prestasi Bukan Kewangan:		
1. Koperasi ini aktif menganjurkan pelbagai program latihan/pendidikan kepada ahlinya (pekebun) setiap tahun.	3.8269	1.26524

2. Program latihan/pendidikan yang dilaksanakan oleh koperasi berjaya mengubah sikap ahli-ahli ke tahap yang lebih baik/positif.	4.0962	1.19480
3. Pendapatan ahli (PKS) berjaya ditingkatkan melalui aktiviti yang dijalankan oleh koperasi ini.	4.4615	0.99438
4. Aktiviti koperasi telah membuka banyak peluang perniagaan untuk orang tempatan.	4.5096	1.07030
5. Aktiviti koperasi telah membuka banyak peluang perniagaan kepada ahli-ahlinya.	4.3462	1.04062
6. Koperasi ini banyak menyumbang kepada pembinaan kemudahan awam (contohnya jalan, surau dan seumpamanya) yang diperlukan oleh penduduk setempat.	3.9904	1.25021
7. Koperasi sentiasa memberi bantuan pendidikan kepada anak-anak peneroka.	4.1442	1.10969
8. Koperasi menjadi pemudahcara komunikasi & penyampaian maklumat antara pekebun & agensi induk.	4.5192	0.96523

Seterusnya, Jadual 6 turut menunjukkan item prestasi bukan kewangan. Pernyataan prestasi bukan kewangan yang mendapat min tertinggi ialah item kelapan iaitu koperasi menjadi pemudahcara komunikasi dan penyampaian maklumat antara pekebun dan agensi induk dengan min = 4.52 (sisihan piawai = 0.965). Hal ini selari dengan koperasi PKS di bawah FELCRA yang mempunyai peranan utama sebagai agen penghubung maklumat di antara badan induk dan PKS yang menyerah tanah mereka untuk diurus secara berkelompok oleh FELCRA. Pernyataan yang mendapat nilai min kedua tertinggi bagi prestasi bukan-kewangan ialah aktiviti koperasi telah membuka peluang perniagaan untuk orang tempatan dengan min = 4.51 (sisihan piawai = 1.07). Ini menunjukkan koperasi PKS menunjukkan pencapaian daripada segi keupayaan berkongsi peluang perniagaan dengan orang tempatan dan ahli-ahli. Hal ini boleh dicapai sama ada secara langsung seperti melantik sub-kontraktor dalam kalangan ahli atau penduduk tempatan untuk melakukan projek tertentu bagi pihak koperasi dan secara tidak langsung melalui limpahan faedah yang datang daripada aktiviti koperasi. Pencapaian yang terendah nilai minnya ialah koperasi ini aktif menganjurkan pelbagai program latihan/pendidikan kepada ahlinya (PKS) setiap tahun, iaitu min = 3.83 (sisihan piawai = 1.26). Ini menunjukkan pencapaian koperasi PKS dalam konteks memperkasa ahlinya dengan pengetahuan dan kemahiran masih di peringkat sederhana.

Analisis berikutnya adalah mengenai sejauh mana min bagi item pencapaian kewangan koperasi berbeza secara signifikan dalam kalangan ketiga-tiga model perniagaan koperasi. Ujian ANOVA Satu Hala dilakukan ke atas lapan item yang terkandung dalam dimensi prestasi kewangan bagi mengesan item yang berbeza secara signifikan. Berdasarkan Jadual 7 didapati terdapat tiga item yang berbeza secara signifikan iaitu item 2, 3 dan 5.

Jadual 7: Perbandingan Varian Item Prestasi Kewangan antara Jenis Koperasi

Maklumat	Ujian F	Signifikan
1. Koperasi ini mencatat pertumbuhan dalam pendapatan tahunan pada setiap tahun.	1.088	0.341

2.	Perniagaan koperasi mencapai keuntungan seperti yang disasarkan oleh ALK/pengurusan tertinggi.	3.815	0.025*
3.	Koperasi memberi agihan dividen sekurang-kurangnya 9% atau lebih kepada ahli-ahli pada setiap tahun.	3.046	0.052*
4.	Jumlah seluruh aset koperasi meningkat setiap tahun.	2.194	0.117
5.	Kedudukan tunai terkumpul koperasi sentiasa cukup untuk menyelesaikan sebarang hutang jangka pendek (jika ada) tanpa masalah.	3.206	0.045*
6.	Kedudukan tunai koperasi adalah kukuh.	0.840	0.435
7.	Modal koperasi mencatatkan pertumbuhan yang stabil.	1.950	0.148
8.	Koperasi mempunyai rezab simpanan yang kukuh dalam semua kumpulan wang amanah wajib (Contoh: kumpulan wang amanah pendidikan dan lain-lain).	1.820	0.167

Keputusan ujian ANOVA Satu Hala Jadual 7 menunjukkan item ke-2 mempunyai nilai $F= 3.815$; $p=0.025$ ($p \leq 0.10$); item ke-3 mempunyai nilai $F= 3.046$; $p=0.052$ (≤ 0.10) dan item ke-5 mempunyai nilai $F= 3.206$; $p = 0.045$ ($p \leq 0.10$). Setelah itu ujian *Post Hoc* telah dilakukan bagi menilai secara khusus sumber perbezaan signifikan merentasi 3 model perniagaan koperasi (koperasi PKS FELDA, FELCRA dan KPSM). Hasil Ujian *Post Hoc* telah ditunjukkan dalam Jadual 8.

Jadual 8: Tahap Perbezaan Varian Prestasi Kewangan antara Jenis Koperasi (*Post Hoc*)

Item Prestasi Kewangan	Kategori Koperasi	Kategori Koperasi	Perbezaan Min	Signifikan
1. Perniagaan koperasi mencapai keuntungan seperti yang disasarkan oleh ALK/pengurusan tertinggi.	KPSM	FELDA	-0.76677*	0.023
		FELCRA	-0.45098	0.324
	FELDA	KPSM	0.76677*	0.023
		FELCRA	0.31579	0.367
	FELCRA	KPSM	0.45098	0.324
		FELDA	-0.31579	0.367
2. Koperasi memberi agihan dividen sekurang-kurangnya 9% atau lebih kepada ahli-ahli pada setiap tahun.	KPSM	FELDA	-0.46130	0.475
		FELCRA	0.31765	0.745
	FELDA	KPSM	0.46130	0.475
		FELCRA	0.77895*	0.046
	FELCRA	KPSM	-0.31765	0.745
		FELDA	-0.77895*	0.046
3. Kedudukan tunai terkumpul koperasi sentiasa cukup untuk menyelesaikan sebarang hutang	KPSM	FELDA	-0.70175*	0.074
		FELCRA	-0.23333	0.782
	FELDA	KPSM	0.70175*	0.074
		FELCRA	0.46842	0.172
	FELCRA	KPSM	0.23333	0.782

jangka pendek (jika ada) tanpa masalah.	FELDA	-0.46842	0.172
---	-------	----------	-------

Nota: signifikan pada aras $p \leq 0.10^*$

Berdasarkan Jadual 8, pernyataan perniagaan koperasi mencapai keuntungan seperti yang disasarkan oleh ALK/pengurusan tertinggi menunjukkan perbezaan min yang signifikan di antara model koperasi KPSM dan FELDA (perbezaan min= -0.767; $p=0.023$). Bagi item koperasi memberi agihan dividen sekurang-kurangnya 9% atau lebih kepada ahli-ahli setiap tahun menunjukkan perbezaan min yang signifikan di antara pencapaian koperasi model FELDA dan FELCRA (perbezaan min= 0.779; $p=0.046$). Item kedudukan tunai terkumpul koperasi sentiasa cukup untuk menyelesaikan sebarang hutang jangka pendek (jika ada) tanpa masalah, berbeza secara signifikan pencapaiannya di antara koperasi model FELDA dan KPSM (perbezaan min= 0.702; $p= 0.074$). Dapatan ini menunjukkan model perniagaan koperasi FELDA dan FELCRA tidak berbeza pencapaiannya melainkan pada item berkaitan pembayaran dividen. Sebaliknya, bagi item pencapaian keuntungan disasarkan ALK/pengurusan tertinggi dan keupayaan tunai terkumpul menyelesaikan hutang jangka pendek menunjukkan perbezaan paling signifikan di antara koperasi KPSM dan FELDA.

Seterusnya, Jadual 9 menunjukkan perbandingan min bagi tiga item prestasi kewangan yang berbeza secara signifikan dalam kalangan model-model koperasi yang ada. Dalam skop item bayaran dividen 9% dan lebih kepada ahli-ahli, koperasi PKS skim FELDA menunjukkan purata yang agak tinggi iaitu 4.58 berbanding koperasi FELCRA yang menunjukkan purata yang lebih rendah iaitu 3.80. Min bagi prestasi kewangan model perniagaan koperasi KPSM dalam item perniagaan koperasi mencapai keuntungan seperti disasarkan ALK/pengurusan tertinggi adalah 3.88 berbanding koperasi FELDA iaitu 4.65. Ini menunjukkan prestasi KPSM dalam mencapai keuntungan sasaran adalah masih sederhana berbanding pencapaian model koperasi FELDA dan FELCRA. Demikian juga bagi item kedudukan tunai terkumpul koperasi sentiasa cukup untuk menyelesaikan sebarang hutang jangka pendek tanpa masalah, purata yang dicapai oleh koperasi KPSM adalah 4.00 berbanding purata koperasi FELDA dengan min yang lebih tinggi iaitu 4.70. Ini menunjukkan prestasi koperasi KPSM dalam skop tunai terkumpul secara relatifnya adalah sederhana berbanding pencapaian model koperasi FELDA dan FELCRA.

Jadual 9: Perbandingan Min Prestasi Kewangan

Item Prestasi Kewangan	KPSM	FELDA	FELCRA
Perniagaan koperasi mencapai keuntungan seperti yang disasarkan oleh ALK/pengurusan tertinggi.	3.8824	4.6491	4.3333
Koperasi memberi agihan dividen sekurang-kurangnya 9% atau lebih kepada ahli-ahli pada setiap tahun.	4.1176	4.5789	3.8000
Kedudukan tunai terkumpul koperasi sentiasa cukup untuk menyelesaikan sebarang hutang jangka pendek (jika ada) tanpa masalah.	4.0000	4.7018	4.2333

Analisis berikutnya adalah mengenai sejauhmana min item pencapaian bukan kewangan koperasi berbeza secara signifikan dalam kesemua model perniagaan koperasi. Ujian ANOVA Satu Hala dilakukan terlebih dahulu ke atas lapan item yang terkandung dalam dimensi prestasi bukan kewangan bagi mengesan item yang signifikan. Seperti ditunjukkan dalam Jadual 10, terdapat tiga item yang berbeza secara signifikan iaitu item no. 7 sahaja. Keputusan ujian ANOVA Satu Hala menunjukkan item ke-7 mempunyai nilai $F= 5.272$; $p=0.0075$ ($p \leq 0.10$).

Jadual 10: Perbandingan Varian Prestasi Bukan Kewangan antara Jenis Koperasi

Maklumat	Ujian F	Signifikan
1. Koperasi ini aktif menganjurkan pelbagai program latihan/pendidikan kepada ahlinya (PKS) setiap tahun.	0.799	0.453
2. Program latihan/pendidikan yang dilaksanakan oleh koperasi berjaya mengubah sikap ahli-ahli ke tahap yang lebih baik/positif.	2.325	0.103
3. Pendapatan ahli (PKS) berjaya ditingkatkan melalui aktiviti yang dijalankan oleh koperasi ini.	0.319	0.728
4. Aktiviti koperasi telah membuka banyak peluang perniagaan untuk orang tempatan.	0.263	0.769
5. Aktiviti koperasi telah membuka banyak peluang perniagaan kepada ahli-ahlinya.	0.192	0.825
6. Koperasi ini banyak menyumbang kepada pembinaan kemudahan awam (contohnya jalan, surau dan seumpamanya) yang diperlukan oleh penduduk setempat.	0.378	0.686
7. Koperasi sentiasa memberi bantuan pendidikan kepada anak-anak peneroka.	5.272	0.007*
8. Koperasi menjadi pemudahcara komunikasi & penyampaian maklumat antara pekebun & agensi induk.	2.328	0.103

Setelah itu ujian *Post Hoc* telah dilakukan bagi menilai secara khusus sumber perbezaan signifikan merentasi setiap model perniagaan koperasi. Hasil Ujian *Post Hoc* ditunjukkan pada Jadual 11.

Jadual 11: Tahap Perbezaan Varian Prestasi Bukan Kewangan antara Jenis Koperasi (*Post Hoc*)

Prestasi Bukan Kewangan	Kategori Koperasi	Kategori Koperasi	Perbezaan Min	Signifikan
Koperasi sentiasa memberi bantuan pendidikan kepada anak-anak peneroka.	KPSM	FELDA	-0.95666*	0.004
		FELCRA	-0.72157	0.071
	FELDA	KPSM	0.95666*	0.004
		FELCRA	0.23509	0.593
	FELCRA	KPSM	0.72157	0.071
		FELDA	-0.23509	0.593

Nota: signifikan pada aras $p \leq 0.10$ *

Berdasarkan analisis Post Hoc pada Jadual 11, didapati wujud perbezaan min yang signifikan pada item koperasi sentiasa memberi bantuan pendidikan kepada anak-anak peneroka di antara model

koperasi KPSM dan FELDA (perbezaan $\min = -0.957$; $p = 0.004$). Berdasarkan maklumat min bagi setiap jenis koperasi seperti di Jadual 12, didapati purata yang dicapai oleh KPSM ialah 3.41 berbanding purata koperasi FELDA iaitu 4.37. Min bagi koperasi FELDA dan FELCRA bagi item yang sama hanya berbeza sedikit sahaja iaitu dengan min masing-masing sebanyak 4.37 dan 4.13. Dapatan ini menunjukkan pencapaian bukan kewangan pada item ke-7 ini adalah masih rendah pada model koperasi KPSM berbanding model koperasi FELDA dan FELCRA.

Jadual 12: Perbandingan Min Item Prestasi Bukan Kewangan

Item Prestasi Bukan Kewangan	KPSM	FELDA	FELCRA
Koperasi sentiasa memberi bantuan pendidikan kepada anak-anak peneroka.	3.4118	4.3684	4.1333

Secara relatifnya, dapatan kajian ini menunjukkan model perniagaan koperasi PKS FELDA dan FELCRA sudah mencapai tahap kematangan, di mana memperlihatkan keadaan prestasi yang lebih stabil pada dimensi kewangan dan bukan kewangan. Hal yang demikian kerana koperasi tersebut sudah lama ditubuhkan dan telah mencapai kematangan dalam strategi bagi mengimbangi tuntutan objektif kewangan dan kebajikan ahli berbanding koperasi KPSM yang masih muda penubuhannya. Ahli Lembaga Koperasi PKS FELDA dan FELCRA mendapat kepercayaan dan mandat penuh untuk mengurus koperasi tanpa campur tangan langsung daripada agensi induknya. Malahan agensi induk didapati memberi sokongan dan kepercayaan dalam bentuk memberi peluang perniagaan seperti melantik koperasi sebagai agen atau rakan penyampai bagi projek-projek agensi induk. Penemuan kajian ini menunjukkan wujud variasi dalam pencapaian item prestasi koperasi PKS dan keupayaan melaksanakan strategi perniagaan yang sesuai dengan persekitaran. Hal ini bakal menentukan kerelevanan koperasi PKS di masa hadapan.

KESIMPULAN

Terdapat sekurang-kurangnya tiga model perniagaan koperasi PKS di Malaysia iaitu koperasi PKS FELDA, FELCRA dan KPSM. Selaku entiti yang dianggap bersifat hibrid atau sektor keempat, tingkah laku koperasi dalam mencapai prestasi adalah isu yang perlu diberi perhatian. Penawaran perkhidmatan pengurusan ladang dan pengangkutan buah sawit merupakan perkhidmatan utama yang ditawarkan oleh koperasi. Namun strategi pembezaan perkhidmatan yang agresif perlu dilakukan oleh pihak pengurusan koperasi bagi memastikan koperasi mampu bersaing dengan penyedia perkhidmatan lain dalam kalangan sektor swasta. Secara umumnya, hasil kajian mendapati model perniagaan koperasi PKS FELDA dan FELCRA tidak banyak berbeza dalam aspek pencapaiannya. Namun perbezaan min lebih ketara di antara pencapaian koperasi PKS KPSM dan FELDA. Hal tersebut mungkin terkait dengan usia penubuhan KPSM yang secara relatifnya masih baharu berbanding koperasi PKS FELDA dan FELCRA. Implikasinya, koperasi mempunyai kekuatan tertentu disebabkan sifat sebagai koperasi dan ia perlu dimanfaatkan dalam usaha meningkatkan prestasi ke tahap yang lebih baik.

Kajian ini merumuskan dua kelebihan utama koperasi yang berpotensi dimanfaatkan oleh pengurusannya bagi mempertingkatkan prestasi. Dua kelebihan semulajadi yang tidak dimiliki oleh peniaga buah sawit swasta mampu memberi kelebihan bersaing yang lebih berpihak kepada

koperasi. Pertama, koperasi mempunyai kelebihan kerana pemilik, pelanggan dan pembekal adalah pihak yang sama iaitu PKS yang menjadi ahlinya. Oleh itu, rangkaian nilai koperasi sebenarnya boleh dikawal bagi memastikan setiap proses dan elemen sentiasa berlegar dalam lingkungan koperasi. Umpamanya, ahli membekal buah sawit mentah kepada koperasi, koperasi membayar ahli pada harga belian yang kompetatif dan keuntungan perniagaan disalurkan semula kepada ahli dalam bayaran dividen, perluasan portfolio perniagaan koperasi dan pertambahan faedah kebajikan ahli. Kedua, kaitan dengan agensi induk amat berpotensi dimanfaatkan secara menang-menang bagi mencipta peluang penjana pendapatan yang lebih terjamin bagi koperasi. Jalinan hubungan simbiotik di antara koperasi PKS dan agensi induk seperti MPOB, FELDA atau FELCRA berupaya memastikan peluang-peluang ekonomi akan disalurkan kepada koperasi sebagai entiti yang mewakili kepentingan pekebun kecil. Natiujahnya, agenda memperkasa sosio-ekonomi PKS akan dapat direalisasikan dengan efektif melalui peranan koperasi yang berdaya saing dan berprestasi cemerlang.

Kajian ini juga menyumbang kepada usaha memahami tingkah laku koperasi dalam konteks pengurusan prestasi. Hal yang demikian kerana dalam usaha memperkasa sosio-ekonomi PKS, setiap institusi berkaitan dengan pekebun kecil perlu memiliki kelangsungan sumber dalaman untuk terus memberi perkhidmatan ekonomi dan sosial yang disasarkan kepada ahli. Justeru kajian memberi input awal berkaitan variasi pencapaian prestasi dalam kalangan model koperasi PKS dalam konteks industri sawit di Malaysia. Implikasinya, percambahan ilmu akan dapat terus wujud dalam konteks memahami tingkah laku prestasi koperasi PKS oleh para pengkaji akan datang khususnya dalam bidang kelakuan organisasi dan pengurusan strategik sektor koperasi. Salah satu daripada kajian yang disaran kepada kajian akan datang ialah untuk meneliti faktor-faktor yang berpotensi mempengaruhi prestasi dan daya saing koperasi PKS secara khusus. Pengkaji disaran memberi tumpuan kepada faktor-faktor kelebihan bersaing yang berpunca daripada pemilikan aset tidak nyata dalam konteks persaingan perniagaan masa kini. Ini kerana aset tidak nyata khususnya modal intelektual, semakin berpengaruh dalam mempengaruhi prestasi organisasi.

PENGHARGAAN

Penghargaan kepada Kursi Endowmen MPOB-UKM yang membiayai projek ini melalui geran EP-2017-055. Setinggi-tinggi terima kasih juga ditujukan kepada Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) atas kerjasama penyelidikan yang amat membantu menjayakan kajian ini.

RUJUKAN

- Ahmad Bello, D. 2005. The role of cooperative societies in economic development. Munich *Personal RePec Archive* (MPRA), Paper no. 23161, <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/23161/>.
- Dorgi, O. & Gala, G. 2016. Assessment of factors affecting members' participation in Fisheries Cooperatives (The case of Gambella Region, Ethiopia). *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, 5(12), 347-36.

- Esim, S. 2014. The cooperative key to sustainable development. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_303222/lang-en/index.htm. [12 Julai 2019]
- Kumar, V., Wankhede, K.G. and Gena, H.C. 2015. Role of cooperatives in improving livelihood of farmers on sustainable basis. *American Journal of Educational Research*, 3(10), 1258-1266.
- Mahazril 'Aini Y., Hafizah, H.A.K. and Zuraini, Y. 2012. Factors affecting cooperatives' performance in relation to strategic planning and members; participation. *Procedia- Social and Behavioral Science*, 65(2012), 100-105.
- Mayo, E. 2018. Co-operatives making a difference through sustainable development. <https://www.thenews.coop/129403/sector/banking-and-insurance/co-operatives-making-difference-sustainable-development/> [12 Julai 2019].
- Mazzarol, T., Limnios, E.M, dan Roboud, S. 2011. Co-operative enterprise: a unique business model? *25th Australian and New Zealand Academy of Management (ANZAM) Conference*, 1-16.
- Mcbrown, A., Er, A.C., Ferdous Alam, A.S.A. dan Begum, H. 2015. Oil palm smallholders and its sustainability practices in Malaysia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(6), 482-488.
- Nandakumar, M.K., Ghobadian, A., dan O'Regan, N. 2010. Business-level strategy and performance. The moderating effect of environment and structure. *Management Decision*. 48(6), 907-939.
- Ojiagu, N.C., Onugu, C. and Uchenna. 2015. Effects of membership of cooperative organizations and determinants on farmer-members' income in rural Anambra State, Nigeria", *International Journal of Scientific & Technology Research*. 4(08), 28-35.
- Ortmann, G.F. and King, R.P. 2007. Agricultural cooperatives 1: history, theory and problems. *Agrekon*, 46(1), 40-68.
- Reynolds, A. 2013. Defining the value of the cooperative business model: an introduction, pp. 1-6 www.chscenterforcooperativegrowth.com [28 Februari 2020].
- Rosearnida Senawi, Nazira Khabibor Rahman, Nurhanani Mansor dan Ainie Kuntom. 2019. Transformation of oil palm independent smallholders through Malaysia Sustainable Palm Oil. *Journal of Oil Palm Research*, 1-12. Doi: <https://doi.org/10.21894/jopr.2019.0038>.
- Rosniza Aznie C.R., Novel Lyndon, Yaakob M.J., Mohd Azlan, A., Syahiran, M.D., Junaidi Awang Besar, Lam, K.C., Mokhtar, J. dan Mazrin Rohizaq, C.R. 2018. Independent oil palm smallholders's challenges in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*. 8(13), 67-75.
- Sarmila Md. Sum, Zaimah Ramli, Rusyda Ramli, Novel Lyndon, Rosniza Aznie Che Ros, Nur Hanai Mansor, Zaki Aman, Nazirah Jaafar, Khairul Anwar Isnin. 2017. Sumbangan koperasi terhadap pembangunan sosial komuniti pekebun kecil sawit. *Geografia Malaysian Journal of Society and Space*. 13(3), 19-28.
- Suraiya Ishak dan Ahmad Rafli. 2019. *Perniagaan dan Etika Orang Tengah Industri Sawit Malaysia*. Bangi: Penerbit UKM.
- Suraiya Ishak, Ahmad Rafli Che Omar, Sarmila Md. Sum, Abdullah Sanusi Othman dan Juliza Jaafar. 2020. Smallholder agriculture cooperatives' performance: what is in the minds of

- management?. *Journal of Co-Operative Organization and Management*. 8(2): 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2020.100110>.
- Suraiya Ishak, Mohd Yusof Hussain, Ahmad Rafli Che Omar, Abd Hair Awang & Novel Lyndon. 2017a. Meneroka refleksi simpati rasional orang tengah dalam rantaian pengeluaran kelapa sawit pekebun kecil. *Akademika*. 87(2), 45-61.
- Suraiya Ishak, Ahmad Rafli, Mohd Yusof Hussain, Abd. Hair Awang, Novel Lyndon dan Abdullah Sanusi Othman. 2017b. Refleksi etika perniagaan orang tengah: penelitian ke atas konteks pemasaran hasil kelapa sawit bagi pekebun kecil. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship*. 1(1), 160-168.
- Suraiya Ishak, Sarmila Md Sum, Ahmad Rafli Che Omar dan Abdullah Sanusi Othman. 2019. Menjejak amalan model perniagaan koperasi pekebun kecil sawit di Malaysia. *Geografia Malaysian Journal of Society and Space*. 15(1), 67-83.
- Sushila Devi, R., Nurizah, N., Mohd. Shahron, A. S., Rafedah, J., & Farahaini, M.H. 2009. Factors influencing the performance of cooperatives in Malaysia: A tentative framework. *Malaysian Journal of Co-operative Management*, 5, 43-62.
- Sushila Devi, R., Nurizah, N., Mohd. Shahron, A. S., Rafedah, J., & Farahaini, M.H. 2010. Success factors of cooperatives in Malaysia: An exploratory investigation. *Malaysian Journal of Co-operative Studies*. 6, 1-24.
- Tapera, J. 2014. The importance of strategic management to business organizations. *Research Journal of Social Science & Management*. 3(11), 122-131.
- Yuliahayah, Y., Gurd, B. dan Mohamed, N. 2017. The significant of business strategy in improving organizational performance. *Humanomics*, 33(1), 56 – 74.
- Zaimah Ramli, Novel Lyndon, Sarmila Md. Sum dan Mohd Yusof Hussain. 2018. Tahap kepuasan pekebun kecil sawit terhadap amalan integrasi sawit. *Geografia Malaysian Journal of Society and Space*. 14(2), 97-107.
- Zaimah Ramli, Novel Lyndon, Sarmila Md. Sum dan Mohd Yusof Hussain. 2017. Keberkesanan integrasi sawit meningkatkan pendapatan pekebun kecil sawit: kajian kes di Johor, Malaysia. *E-Bangi*, Special Issue 2(2017), 152-163.

MAKLUMAT PENULIS

SURAIYA ISHAK

Fakulti Sains Sosial & Kemanusiaan
Universiti Kebangsaan Malaysia
suraiya@ukm.edu.my

AHMAD RAFLIS CHE OMAR

(Pengarang koresponden)
Fakulti Ekonomi & Perniagaan
Universiti Kebangsaan Malaysia
raflis@ukm.edu.my

JULIZA JAAFAR

Suruhanjaya Koperasi Malaysia
juliza@skm.gov.my

SARMILA MD SUM

Fakulti Sains Sosial & Kemanusiaan
Universiti Kebangsaan Malaysia
sarmila.mdsun@ukm.edu.my

ABDULLAH SANUSI OTHMAN

Fakulti Ekonomi & Perniagaan
Universiti Kebangsaan Malaysia
asza@ukm.edu.my