

# KEPERLUAN MENINGKATKAN KEUPAYAAN MODAL INSAN DALAM GERAKAN KOPERASI MALAYSIA

Oleh:

**Ahmad Raji Yaakub**  
**Ketua Pegawai Operasi**  
**Irshad HR Consulting Sdn Bhd**



# Agenda Pembentangan

Pengenalan

Profil Modal Insan dalam Gerakan Koperasi

Kepentingan Pembangunan Modal Insan bagi Kejayaan Koperasi

Keperluan dan Jurang Kompetensi bagi Modal Insan dalam Koperasi

Strategi Meningkatkan Keupayaan Modal Insan dalam Gerakan Koperasi di Malaysia

# PENGENALAN

**‘Mewujud dan meningkatkan keupayaan modal insan koperasi’ adalah salah satu Teras Strategik Dasar Koperasi Negara 2011 – 2020**



# 3 Persoalan....

1. Sejuahmanakah koperasi di Malaysia memberikan penumpuan kepada aspek pembangunan modal insan?
2. Apakah aspek-aspek pembangunan modal insan yang perlu ?
3. Apakah strategi dan kaedah yang terbaik bagi meningkatkan keupayaan modal insan?

# Skop pembentangan...

- **Pembentangan ini adalah berdasarkan hasil Kajian Keperluan Pembangunan Modal Insan dalam Gerakan Koperasi di Malaysia yang telah dilaksanakan oleh Irshad HR Consulting Sdn Bhd pada tahun 2009.**

# 400 Buah Koperasi.....

Fasa Analisis Keperluan (Fasa 1)	
Saiz Koperasi	Jumlah Terkumpul
Besar	37
Sederhana	36
Kecil	50
JUMLAH (Fasa 1)	<b>123</b>
Fasa Analisis Jurang (Fasa 2)	
Besar	63
Sederhana	81
Kecil	136
JUMLAH (Fasa 2)	<b>280</b>

# 3408 Orang Responden....

Jawatan	Fasa I	Fasa II	Jumlah
ALK	155	638	
Pengurus	115	485	
Juruaudit	99	491	
Kakitangan	154	549	
Ahli JKK	112	610	
<b>JUMLAH</b>	<b>635</b>	<b>2773</b>	<b>3408</b>



# PROFIL MODAL INSAN DALAM GERAKAN KOPERASI DI MALAYSIA

# Enam (6) Kategori Modal Insan

Ahli Lembaga  
Koperasi

Ahli  
Jawatankuasa  
Kecil

Juruaudit Dalam

Pengurus

Kakitangan

Ahli Biasa

# Jantina, Umur dan Kelulusan

Profil	Rumusan Umum Secara Keseluruhan
Jantina	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kaum lelaki adalah dominan dalam semua jawatan (Nisbah 7:3) kecuali jawatan kakitangan</li></ul>
Umur	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pesara adalah 25% dalam jawatan kakitangan dan pengurus</li><li>• 80% kakitangan dari golongan muda berumur bawah 45 tahun</li></ul>
Kelulusan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Majoriti berkelulusan SPM/STP</li><li>• 1/3 berkelulusan tinggi diploma dan ke atas</li></ul>

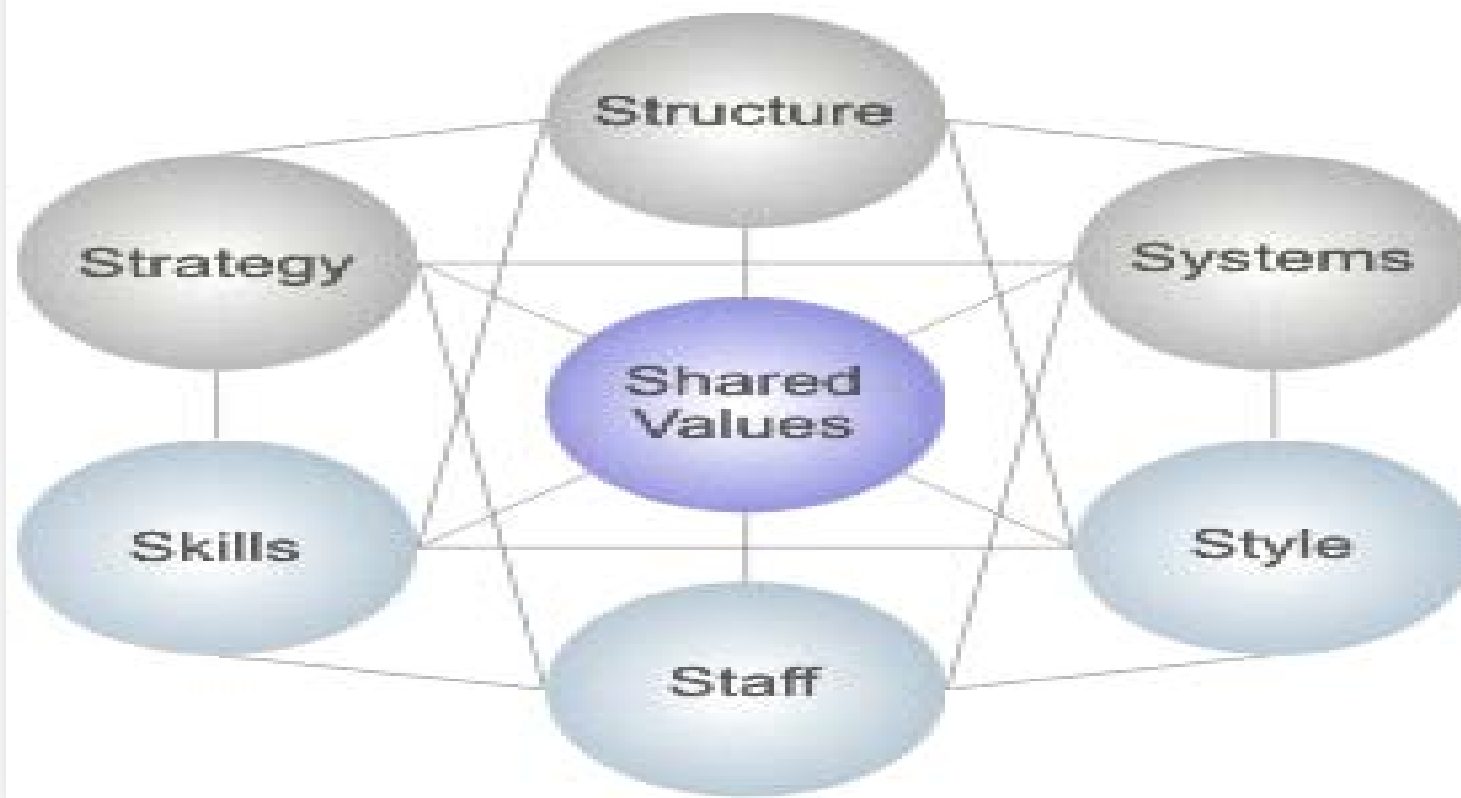
# Pekerjaan, Pengalaman dan Latihan

Profil	Rumusan Umum Secara Keseluruhan
Jawatan	<ul style="list-style-type: none"><li>• 40% ALK koperasi berjaya adalah bekerja sendiri</li><li>• 90% pengurus &amp; kakitangan bekerja sepenuh masa dengan koperasi</li><li>• 60% juruaudit adalah pegawai kerajaan atau swasta</li></ul>
Pengalaman	<ul style="list-style-type: none"><li>• 45% penggerak koperasi berpengalaman kurang dari 5 tahun</li><li>• 25% lagi mempunyai pengalaman antara 5-10 tahun</li></ul>

# KEPENTINGAN PEMBANGUNAN MODAL INSAN

# 7 Faktor Dalam Kejayaan Organisasi

Figure 1: The McKinsey 7S Model





# Faktor-Faktor (Dalam) Kejayaan Koperasi

<b>Unsur Kejayaan McKinsey</b>	<b>Faktor-Faktor Kejayaan Koperasi</b>
<b>Strategi</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mempunyai Perancangan Perniagaan</li><li>2. Mempunyai Pelaburan Kewangan Yang Besar</li><li>3. Mengguna Semua Aset Tetap</li><li>4. Perkhidmatan dan produk yang ditawarkan lebih bersifat personalised</li><li>5. Perkhidmatan dan produk yang ditawarkan memenuhi keperluan anggota</li></ol>

# Faktor-Faktor (Dalam) Kejayaan Koperasi

<b>Unsur Kejayaan McKinsey</b>	<b>Faktor-Faktor Kejayaan Koperasi</b>
<b>Style (Gaya Kepemimpinan)</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Kesiediaan pengurusan untuk membuat perubahan selaras</li><li>2. Pengurus yang berkesan</li><li>3. Anggota lembaga koperasi yang berorientasikan perniagaan</li></ol>



# Faktor-Faktor (Dalam) Kejayaan Koperasi

<b>Unsur Kejayaan McKinsey</b>	<b>Faktor-Faktor Kejayaan Koperasi</b>
<b>Staff (Anggota/ Kakitangan)</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Sokongan anggota terhadap aktiviti dan perniagaan koperasi</li><li>2. Majoriti daripada jumlah anggota adalah Anggota aktif</li><li>3. Majoriti anggota yang membeli atau menjual melalui Koperasi</li></ol>

# Faktor-Faktor (Dalaman) Kejayaan Koperasi

<b>Unsur Kejayaan McKinsey</b>	<b>Faktor-Faktor Kejayaan Koperasi</b>
<b>Shared Values (Nilai Bersama)</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Anggota yang mengutamakan kepentingan koperasi</li><li>2. Komunikasi yang terbuka di antara pengurusan dan anggota koperasi</li><li>3. Anggota bersedia mengambil tanggungjawab dalam koperasi</li><li>4. Semangat kepunyaan bersama di kalangan semua Anggota</li></ol>

# Faktor-Faktor (Dalam) Kejayaan Koperasi

<b>Unsur Kejayaan McKinsey</b>	<b>Faktor-Faktor Kejayaan Koperasi</b>
<b>System</b>	<b>1. Proses pembuatan keputusan yang telus 2. Sistem pengurusan dan kawalan kewangan yang baik</b>

# Faktor-Faktor (Dalaman) Kejayaan Koperasi

<b>Unsur Kejayaan McKinsey</b>	<b>Faktor-Faktor Kejayaan Koperasi</b>
<b>Skil (Kemahiran)</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1.Kefahaman anggota terhadap sistem koperasi</li><li>2.Penekanan terhadap aspek pembangunan dan pendidikan pengurusan</li><li>3.Penekanan terhadap aspek pembangunan dan pendidikan kakitangan</li><li>4.Penekanan terhadap aspek pembangunan dan pendidikan anggota</li></ol>



□ **SEJAUHMANAKAH  
KOPERASI-KOPERASI  
DI MALAYSIA  
MELENGKAPI  
DENGAN 6 DARIPADA  
7 UNSUR TERSEBUT ?**

# Kesimpulan Kajian

Unsur Kejayaan McKinsey	Koperasi Berjaya	Koperasi Besar	Koperasi Sederhana	Koperasi Kecil	Keseluruhan Koperasi (Tidak Termasuk Koperasi Berjaya)
<b>Strategy (Strategi)</b>	Amat Baik	Lemah	Lemah	Lemah	Lemah
<b>Style (Gaya Kepemimpinan)</b>	Amat Baik	Baik	Baik	Baik	Baik
<b>Shared Values (Nilai Bersama)</b>	Amat Baik	Lemah	Baik	Lemah	Lemah
<b>System (Sistem)</b>	Amat Baik	Lemah	Lemah	Lemah	Lemah
<b>Staff (Anggota/ Kakitangan)</b>	Baik	Baik	Baik	Lemah	Baik
<b>Skill (Kemahiran)</b>	Baik	Lemah	Lemah	Lemah	Lemah

# KEPERLUAN DAN JURANG KOMPETENSI PENGGERAK KOPERASI

# Apakah itu Kompetensi



Ilmu, kemahiran, dan sikap yang diperlukan bagi seseorang penggerak untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya selaras dengan kehendak jawatan dan organisasi



# Apakah itu Kompetensi



Kompetensi adalah ciri yang dipunyai oleh individu yang digunakan mengikut kesesuaian serta konsisten demi untuk mencapai prestasi yang diperlukan. Ciri ini termasuk ilmu, kemahiran, aspek dalam imej sendiri, motif sosial, personaliti, corak pemikiran, penetapan minda dan cara berfikir, perasaan dan tindakan

□ **APAKAH  
KOMPETENSI  
YANG  
DIPERLUKAN  
OLEH PARA  
PENGGERAK  
KOPERASI ?**

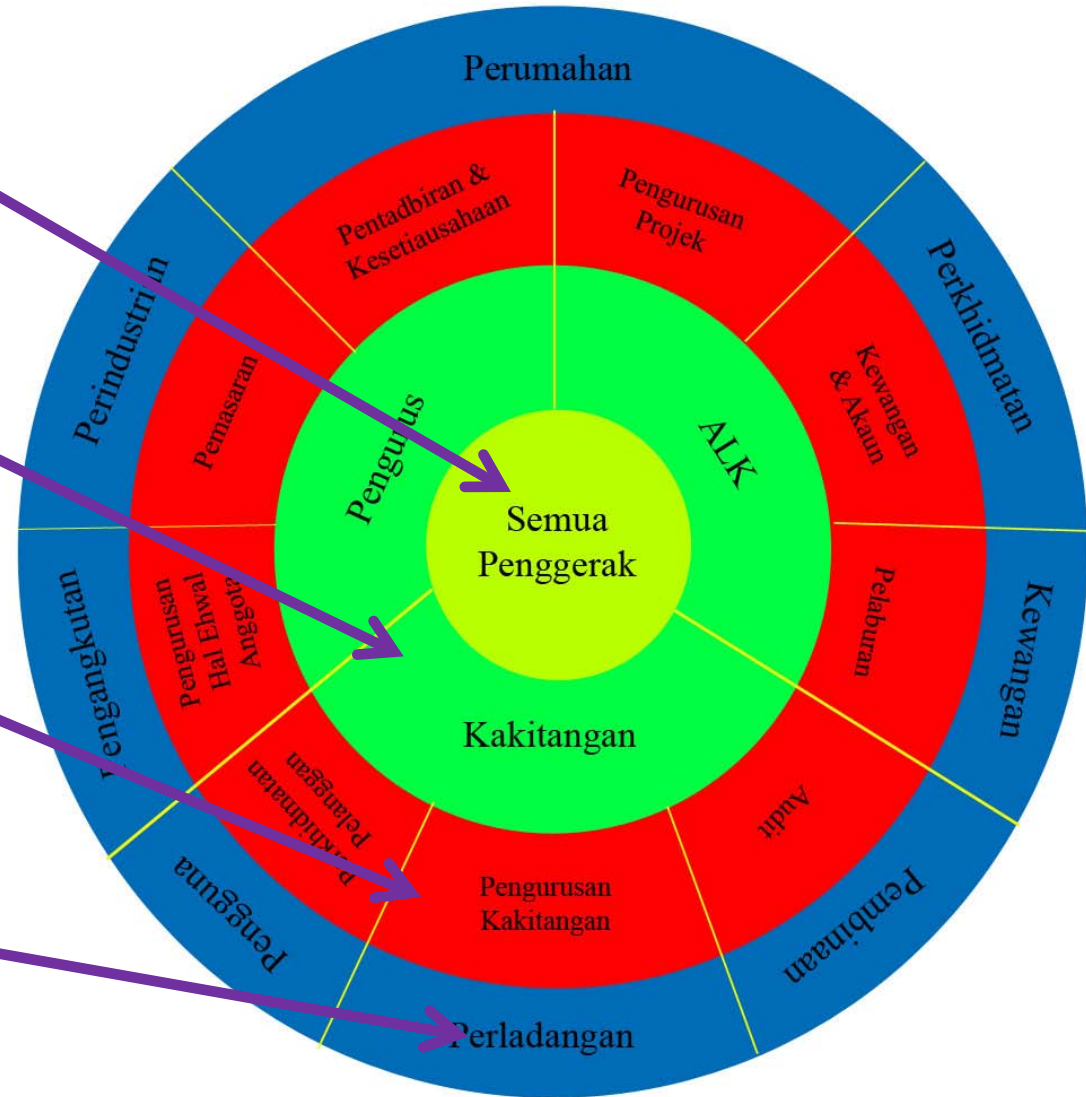


# 4 Jenis Kompetensi Penggerak



# Kerangka Model Kompetensi untuk Gerakan Koperasi

1. Kompetensi Teras untuk semua penggerak koperasi
2. Kompetensi Teras berdasarkan Peringkat Jawatan
3. Kompetensi Sokongan Khusus berdasarkan Fungsi atau Skop kerja Khusus
4. Kompetensi Sokongan Khusus berdasarkan Jenis atau Bidang Perniagaan





# Kompetensi - Semua Penggerak Koperasi

Kategori A	Bidang Kompetensi Utama	Kompetensi
Kompetensi Teras untuk Semua Penggerak Koperasi	Urus Tadbir Koperasi	Kefahaman Dasar Koperasi Negara Kefahaman Akta Koperasi Kefahaman Undang-undang Kecil Koperasi Kefahaman Tadbir Urus Koperasi
	Nilai-Nilai Koperasi dan Budaya Kerja	Nilai-nilai koperasi Integriti Berorientasi pelanggan Etika kerja cemerlang Kerja berpasukan
	Pembangunan Diri	Pengurusan Masa Pemikiran Analitikal Penyelesaian Masalah Budaya Kerja Cemerlang Komunikasi dan Interpersonal

# Kompetensi Teras - ALK/ JKKK

Kategori A	Bidang Kompetensi Utama	Kompetensi
Kompetensi Teras untuk Peringkat ALK	Kepimpinan dan Pengurusan Organisasi	Kepimpinan Dalam Organisasi Pengurusan Strategik Pengurusan Konflik dan Perubahan
	Pengurusan Perniagaan	Pengurusan Perniagaan Rangkaian(Networking) Pengurusan Pelaburan Kemahiran Perundingan
	Pengurusan Maklumat	ICT & Perniagaan



# Kompetensi Teras - Pengurus Koperasi

Kategori A	Bidang Kompetensi Utama	Kompetensi
Kompetensi Teras untuk Peringkat Pengurus	Kepimpinan dan Pengurusan Organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepimpinan Dalam Koperasi</li> <li>2. Pengurusan Strategik</li> <li>3. Pengurusan Perubahan</li> <li>4. Komunikasi &amp; Interpersonal</li> <li>5. Ketegasan (Assertive)</li> <li>6. Penyelesaian Konflik</li> <li>7. Perundingan</li> <li>8. Pengurusan Mesyuarat</li> <li>9. Penyelesaian Masalah</li> <li>10. Penyeliaan Pekerja</li> <li>11. Pengurusan Sumber Manusia</li> </ol>
	Pengurusan Perniagaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perniagaan Dan Koperasi</li> <li>2. Asas Pelaburan</li> <li>3. Pengurusan Projek</li> <li>4. Rangkaian(Networking)</li> <li>5. Pemasaran</li> </ol>
	Pengurusan Maklumat	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengurusan Maklumat</li> <li>2. Informasi Dan Teknologi Maklumat</li> </ol>

# Kompetensi Teras - Kakitangan Koperasi

Kategori A	Bidang Kompetensi Utama	Kompetensi
Kompetensi Teras untuk Peringkat Kakitangan	Pengurusan Kerja	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Penyelesaian Masalah</li><li>2. Khidmat Kaunter dan Pelanggan</li><li>3. Pengurusan Fail dan Rekod</li><li>4. Penulisan Surat Rasmi</li><li>5. Asas pentadbiran pejabat</li></ol>
	Pengurusan Maklumat	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Pengurusan Maklumat</li><li>2. Informasi Dan Teknologi Maklumat</li></ol>



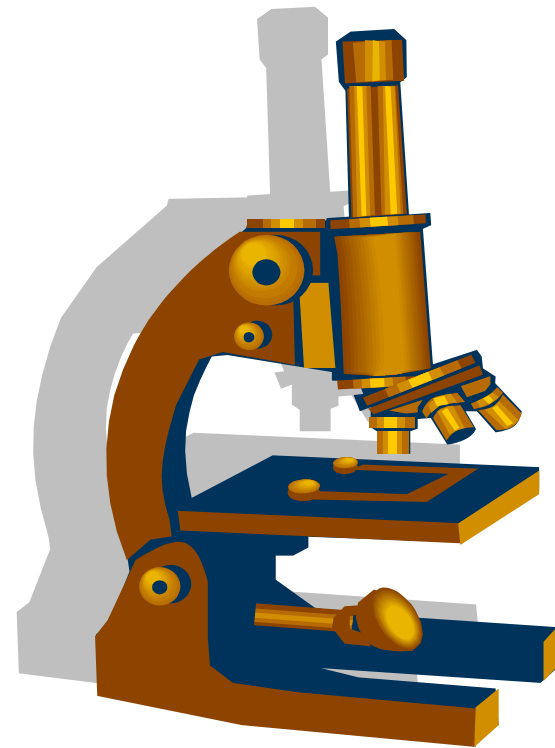
# Kompetensi Fungsi untuk Sektor Koperasi

Kategori	Bidang Kompetensi Utama	Kompetensi
Kompetensi Mengikut Fungsi	Pengauditan (Juga untuk Juruaudit)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategi dan kaedah audit</li> <li>2. Pengurusan audit</li> <li>3. Penyediaan laporan audit</li> </ol>
	Pentadbiran & Kesetiausahaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Urus Tadbir Koperasi – Lanjutan</li> <li>2. Pengurusan Mesyuarat</li> <li>3. Penyediaan Laporan</li> <li>4. Pengurusan Fail dan Rekod</li> <li>5. Pengurusan Pejabat</li> <li>6. Pengurusan Aset</li> </ol>
	Kewangan & Akaun	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyediaan Bajet</li> <li>2. Pengurusan Perakaunan</li> <li>3. Pengurusan Pelaburan</li> <li>4. Pengurusan Kredit</li> <li>5. Pengurusan Kewangan</li> <li>6. Pengawalan Modal</li> </ol>
	Pemasaran	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengurusan Pemasaran</li> <li>2. Pengurusan Penjualan</li> <li>3. Pengurusan Inventori</li> <li>4. Pengurusan Pelanggan</li> </ol>

# Kompetensi Fungsi untuk Sektor Koperasi

Kategori	Bidang Kompetensi Utama	Kompetensi
Kompetensi Mengikut Fungsi	Pelaburan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengurusan Pelaburan</li> <li>2. Kaedah Pelaburan</li> <li>3. Kajian Kemungkinan Projek</li> </ol>
	Pengurusan Kakitangan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengurusan Sumber Manusia</li> <li>2. Pengurusan Latihan</li> <li>3. Pengambilan dan Pemilihan Kakitangan</li> <li>4. Pengurusan Disiplin dan Keselamatan</li> </ol>
	Perkhidmatan Pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perkhidmatan Pelanggan</li> <li>2. Pengurusan Pelanggan</li> </ol>
	Pengurusan Hal Ehwal Anggota	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengurusan Hal Ehwal Anggota</li> </ol>
	Pengurusan Projek	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kajian Kemungkinan Projek</li> <li>2. Pengurusan Projek</li> <li>3. Penilaian Projek</li> </ol>

□ **SEJAUHMANAKAH  
KOMPETENSI  
TERSEBUT TELAH  
DIPUNYAI OLEH  
PARA PENGGERAK  
KOPERASI DI  
MALAYSIA MASA  
KINI ?**





# Tahap Kritisal bagi Jumlah yang Mempunyai Jurang Kompetensi

Peratus Responden	Tahap Kritisal	Warna
Mempunyai Jurang Kompetensi melebihi 70%	Amat Kritisal	Red
Mempunyai Jurang Kompetensi di antara 40-69%	Kritisal	Yellow
Mempunyai Jurang Kompetensi di antara 11-39%	Sederhana Kritisal	Grey
Mempunyai Jurang Kompetensi di bawah 10%	Tidak Kritisal	Green

# Jurang Kompetensi Berdasarkan Jawatan



Bidang Kompetensi Utama	% Responden Yang Mempunyai Jurang Secara Keseluruhan Koperasi Berdasarkan Jawatan				
	Keseluruhan ALK	Keseluruhan Pengurus	Keseluruhan Kakitangan	Keseluruhan Juruaudit	Keseluruhan Ahli JKK
Kepimpinan	Kritikal	Tidak Kritikal	TB	Sederhana Kritikal	Kritikal
Komunikasi	Amat Kritikal	Kritikal	Kritikal	Sederhana Kritikal	Amat Kritikal
Pengurusan & Pentadbiran	Kritikal	Sederhana Kritikal	Kritikal	Sederhana Kritikal	Kritikal
Pengurusan Sumber Manusia	Kritikal	Sederhana Kritikal	TB	TB	Kritikal
Teknologi Maklumat & Komunikasi	TB	Kritikal	Kritikal	TB	Amat Kritikal
Pengurusan Kewangan & Audit	Kritikal	Sederhana Kritikal	Kritikal	Sederhana Kritikal	Kritikal
Pemasaran & Jualan	Amat Kritikal	Kritikal	Kritikal	TB	Amat Kritikal
Kerja Berpasukan	Amat Kritikal	Kritikal	Kritikal	TB	Amat Kritikal
Pembangunan Diri	Kritikal	Sederhana Kritikal	Kritikal	TB	Amat Kritikal
Urus Tadbir Koperasi	Kritikal	Kritikal	Kritikal	Sederhana Kritikal	Amat Kritikal
Kelakuan	Kritikal	Sederhana Kritikal	Kritikal	Sederhana Kritikal	Amat Kritikal

# STRATEGI PEMBANGUNAN KOMPETENSI

# Model Strategi Pembangunan Modal Insan Ke Arah Koperasi yang Berjaya



# Misi Pembangunan Modal Insan

**“Melahirkan penggerak koperasi yang kompeten dan berprestasi tinggi bagi membolehkan sesebuah koperasi menempa kejayaan melalui amalan pembangunan dan pengurusan Modal Insan yang strategik, bersepadu dan berkesan”**



# Tiga (3) Objektif Utama..



- ❑ **Melahirkan Penggerak koperasi yang kompeten**
- ❑ **Meransang motivasi dan prestasi penggerak koperasi**
- ❑ **Mewujudkan kepemimpinan yang berwibawa**

# 5 Tindakan Strategik Pembangunan Modal Insan



# Strategi Bersepadu Pembangunan Modal Insan Sektor Koperasi

Perancangan latihan dan pembangunan berstruktur dan pensijilan berdasarkan kepada kompetensi penggerak

Mewujudkan sistem pengurusan prestasi yang selaras untuk semua koperasi

Meletakkan sistem dan proses-proses sumber manusia yang selaras untuk semua koperasi dari segi ganjaran, pengambilan dan pemilihan penggerak koperasi

Mewujudkan suasana dan budaya kerja cemerlang yang berdasarkan konsep koperasi yang berjaya

Pembangunan Barisan Kepimpinan Koperasi berstruktur dan berpandukan kompetensi kepimpinan dan faktor-faktor koperasi yang berjaya

# Strategi - Strategi Khusus Bagi Melahirkan Penggerak Kompeten

## Jangka Masa Pendek

Melaksanakan latihan secara tersusun selaras dengan Model Kompetensi dan berasaskan jurang-jurang kompetensi.

Penggunaan modul latihan mengikut jawatan penggerak

Kesan dan keberkesanan latihan dari segi prestasi penggerak harus diukur dan dinilai

## Jangka Masa Panjang

Pengenalan sistem penarafan/pensijilan dengan menggunakan model kompetensi bagi setiap penggerak sebagai syarat

Melaksanakan inisiatif-inisiatif bukan latihan melalui:

1. Penugasan tempoh singkat (job attachment) di koperasi-koperasi yang berjaya.
2. Penglibatan dalam projek kecil di dalam koperasi sendiri / lain.

# Strategi - Strategi Khusus Bagi Merangsang Motivasi dan Prestasi

## Jangka Masa Pendek

Melaksanakan Sistem Pengurusan Prestasi yang umum bagi sektor koperasi berdasarkan prinsip Penunjuk arah Prestasi Utama (KPI), Kompetensi dan Rancangan Pembangunan individu yang dikaitkan dengan ganjaran tahunan

Memperkasakan fungsi sumber manusia dalam sektor koperasi seperti latihan, pengambilan, ganjaran dan kebajikan kakitangan

Kajian lebih terperinci mengenai koperasi kurang berjaya bagi mengenalpasti faktor – faktor penghalang

## Jangka Masa Panjang

Mengadakan Kempen dan Program budaya kerja cemerlang secara bersepadu dalam sektor koperasi juga boleh diadakan. Ini berkait rapat dengan prestasi kerja, sikap, kecekapan dan budaya organisasi koperasi secara keseluruhan

# Strategi - Strategi Khusus Bagi Melahirkan Barisan Kepimpinan Berwibawa

## Jangka Masa Pendek

Merangka, membangun dan melaksanakan Program Pembangunan Kepemimpinan yang sistematik dan bersepadu berdasarkan Model Kompetensi untuk ALK dan Pengurus masa kini dan bakal ALK dan Pengurus masa depan

## Jangka Masa Panjang

Mengenalpasti dan memilih tenaga-tenaga penggerak muda yang berpotensi tinggi dan berminat dalam bidang koperasi untuk dilatih dan dibangunkan ke arah menjadi kepemimpinan koperasi masa depan sesuai dengan konsep Pelan Penggantian (Succession Planning)

Menyediakan Insentif atau Skim Khas bagi menarik dan mengekalkan Pengurus dan Pemimpin yang berprestasi dan berintegriti tinggi (High Integrity and High Performance Leaders) dalam Gerakan Koperasi di Malaysia

**TERIMA KASIH**



[raji@irshad.com.my](mailto:raji@irshad.com.my)

[www.irshad.com.my](http://www.irshad.com.my)

**Tel: 019-2167198**

# Kompetensi Berdasarkan Jawatan

BIDANG KOMPETENSI UTAMA	ALK			Pengurus			Kakitangan			Juruaudit			Ahli JKK		
	B	S	K	B	S	K	B	S	K	B	S	K	B	S	K
Kepimpinan	79.2	42.4	72.4	9.6	5.7	7	-	-	-	34.4	14.3	36.3	52	23.1	61.7
Komunikasi	83.1	72.1	76.3	53.2	34.8	41.6	67.6	69.9	56.1	34.5	26.2	32.8	84.5	69.6	76.7
Pengurusan&Pentadbiran	78.6	39.8	68.6	45.9	32.2	38.5	66.0	62.8	44.6	32.3	16.7	38.6	70.1	61.4	65.0
Peng. Sumber Manusia	75.9	61.1	66.7	32.4	15.3	27.3	-	-	-	-	-	-	75.9	61.1	66.7
Tek Maklumat & Komunikasi	-	-	-	55.4	34.6	38.6	62.9	62.1	54	-	-	-	81.3	74.5	75.9
Peng. Kewangan & Audit	77	34.1	67.2	40.0	27.6	36.7	75.3	68.9	55.8	33.2	10.1	31.3	71.2	64.	69.1
Pemasaran & Jualan	77.0	73.9	75.7	48.8	39.3	44.5	71.7	71.1	55.95	-	-	-	78.2	73.6	75.9
Kerja Berpasukan	79.8	65.0	75.0	51.0	32.3	38.2	70.0	66.2	55.8	-	-	-	82.7	67.3	75.6
Pembangunan Diri	73.7	27.2	63.9	46.4	34.9	35.8	70.5	68.7	54.8	-	-	-	81.1	70.1	74.9
Urus Tadbir Koperasi	73.3	41.9	66.1	54.7	32.8	37.8	71.9	71.7	56.1	34.2	11.1	40.8	82.7	65.8	78.2
Kelakuan	71.5	46.2	62.0	46.8	22.1	31.6	39.0	44.5	36.5	28.1	17.7	38.7	74.4	67.1	71.4