

**ANALISIS KEPERLUAN LATIHAN
PENGURUS KOPERASI DI SEMENANJUNG MALAYSIA**

**NOOR ZEETA MOHD RAMLI
MOHD FAISAL SHARIFF
AZMALIZA ARIFIN
NUR ANIZAH AZIZ
MUHAMAD SHAFIQ MOHD NOOR**

JANUARI 2020

RINGKASAN EKSEKUTIF

Pelaksanaan Dasar Koperasi Negara (DKN, 2011-2020) turut memberi tumpuan kepada aspek pendidikan dan latihan dalam membangunkan modal insan manakala fasa seterusnya adalah program pengukuhan koperasi untuk meningkatkan daya tahan dan daya saing koperasi. Penekanan pendidikan dan latihan kepada gerakan koperasi adalah wajar kerana faktor ini telah dikenal pasti sebagai faktor penting yang dapat membantu perkembangan, membina keupayaan dan menjana keuntungan untuk sesebuah organisasi (Cosh et al.,1998) serta merupakan satu strategi yang sangat penting untuk kelangsungan sesebuah organisasi (DeSimone et al., 2002 dan Carnevale, 1988). Merujuk kepada teras ketiga dalam DKN, berkaitan pelaksanaan melatih sumber manusia dalam koperasi supaya memiliki minda inovatif dan kreatif, berkeyakinan tinggi dalam budaya keusahawanan, meningkatkan tahap profesionalisme dalam pengurusan, menguasai pengetahuan berkoperasi serta menggalakkan pembelajaran berterusan. Justeru, sebagai institusi yang bertanggung jawab membangunkan modal insan gerakan koperasi di Malaysia, program latihan yang disediakan oleh Institut Koperasi Malaysia (IKM) harus dapat membangunkan kompetensi modal insan, khususnya pemimpin dan tenaga kerja koperasi, bagi membantu pencapaian matlamat DKN.

Justeru itu, proses Analisis Keperluan Latihan (AKL) atau *Training Needs Analysis* (TNA) adalah landasan yang sangat penting bagi mengenal pasti permasalahan dan keperluan latihan gerakan koperasi berdasarkan keperluan sebenar (*real needs*). Hasil daripada AKL akan dijadikan asas dalam penyusunan strategi program latihan yang *cost-effective* dan mengenal pasti pendekatan latihan yang menekankan kepada kompetensi dan berorientasikan pasaran. Pelaksanaan AKL secara sistematik ini adalah penting agar tidak terdapat ketidakpadanan

(*mismatch*) antara latihan yang diberikan oleh IKM dengan keperluan latihan yang diperlukan oleh gerakan koperasi. Bagi memastikan perolehan koperasi yang tinggi, prestasi koperasi harus ditingkatkan dari semasa ke semasa secara berterusan. Ini dapat dilihat daripada bilangan koperasi kluster sederhana yang berpotensi untuk menjadi kluster besar daripada aspek perolehannya yang melebihi RM1 juta (SKM, 2017). Koperasi yang berada dalam lingkungan kluster sederhana ini mempunyai pendapatan yang stabil dan tenaga kerja yang tetap. Maka, pemantapan fungsi modal insan haruslah dititik beratkan terutamanya pengagihan kuasa dan tanggungjawab antara ALK sebagai pembuat dasar kepada Pengurus Koperasi, yang merupakan tahap tertinggi dalam pengurusan sesebuah koperasi. Hal ini kerana, Pengurus Koperasi merupakan pelaksana dasar dan polisi peringkat pertama sebelum dipanjangkan kepada bahagian-bahagian pengurusan yang lain.

Jawatan pengurus menjadi subjek bagi kajian ini kerana pengurus merupakan tenaga kerja koperasi yang bertanggungjawab melaksanakan dasar yang diputuskan oleh ALK dan memenuhi KPI yang telah ditetapkan. Pengurus yang kompeten juga menjadi tulang belakang kepada pencapaian prestasi koperasi. Sebagai ketua kepada kakitangan koperasi yang mengembleng usaha dan tenaga bagi memastikan pentadbiran dan perniagaan koperasi beroperasi pada tahap yang optimum. Walaupun IKM telah melatih antara 30,000 hingga 40,000 peserta sepanjang tahun 2015 - 2017, namun tiada satu pun program yang khusus untuk Pengurus Koperasi. Oleh itu, kajian ini akan mengenal pasti ukuran terbaik untuk analisis keperluan latihan bagi Pengurus Koperasi di Malaysia.

Secara umum, kajian ini bertujuan mengenal pasti keperluan latihan yang diperlukan bagi jawatan Pengurus Koperasi. Objektif kajian ini adalah untuk mengenal pasti bidang tugas Pengurus Koperasi, mengenal pasti kompetensi Pengurus Koperasi meliputi pengetahuan, kemahiran dan kemampuan, menghasilkan deskripsi tugas dan spesifikasi tugas yang standard bagi jawatan Pengurus Koperasi, dan mencadangkan kursus-kursus yang bersesuaian bagi memenuhi keperluan jawatan Pengurus Koperasi.

Skop kajian ini adalah menjurus kepada Pengurus Koperasi kluster besar dan sederhana yang terpilih bagi koperasi di Semenanjung Malaysia tidak termasuk Koperasi Bank Rakyat, Koperasi Permodalan FELDA dan koperasi sekolah. Kajian ini juga melibatkan koperasi yang tersenarai dalam indeks 100 koperasi terbaik (SKM) selama tiga tahun berturut-turut iaitu dari tahun 2015 sehingga 2017.

Secara amnya, kajian ini menggunakan kaedah kualitatif dengan pendekatan kajian kes. Penyelidikan kualitatif merupakan suatu kajian ke atas sesuatu situasi dan individu untuk mendapatkan maklumat secara terperinci serta mendalam. Dari segi pengutipan data dan penjanaan teori, kajian kualitatif banyak menggunakan kaedah interaksi, bersemuka dengan subjek kajian, dan pendekatan induktif untuk menjana teori (Yin, 2009). Kaedah ini amat bertepatan dengan penyelidikan ini yang ingin mengkaji secara mendalam tentang deskripsi dan spesifikasi tugas serta keperluan latihan bagi jawatan Pengurus Koperasi.

Pemilihan sampel kajian dengan menggunakan dua kaedah iaitu pensampelan bertujuan (*purposive sampling*) dan pensampelan populasi berstrata secara rawak (*proportionate stratified random sampling*). Kriteria pemilihan responden sebagai kajian kes adalah meliputi koperasi yang tersenarai dalam indeks 100 koperasi terbaik di Malaysia (SKM) selama tiga tahun berturut-turut iaitu 2015, 2016 dan 2017. Seterusnya adalah koperasi yang mempunyai jawatan pengurus dan lokasi koperasi di Semenanjung Malaysia.

Berdasarkan data tersebut, terdapat 58 koperasi yang memenuhi kriteria yang ditetapkan. Namun, sebanyak tiga koperasi dikeluarkan daripada senarai sampel kerana ciri-ciri koperasi yang terkecuali sama ada terlibat dalam industri perbankan dan koperasi bertaraf organisasi multinasional dengan pengiktirafan dunia (ICA 300). Justeru, sebanyak 55 koperasi telah dikenal pasti sebagai populasi kajian dan penyelidik membuat pembahagian mengikut empat zon iaitu Zon Utara, Tengah, Selatan, dan Timur. Daripada jumlah tersebut, sebanyak lapan koperasi dipilih sebagai sampel kajian. Unit sampel bagi kajian ini adalah Pengurus Koperasi.

Kajian ini menggunakan dua kaedah dalam pengumpulan data iaitu temu bual secara bersemuka dan pemerhatian. Analisis data kualitatif merupakan satu proses sistematik bagi mengurus data temu bual dan dokumen untuk meningkatkan kefahaman dengan mencari makna kepada setiap maklumat yang diperoleh. Analisis data dilakukan melalui dua fasa utama iaitu analisis dalam kes dan analisis antara kes. Analisis dalam kes (*within-case analysis*) membincangkan kes secara mendalam satu persatu dan dilaporkan secara deskriptif naratif. Laporan setiap kes adalah perlu kerana setiap kes adalah unik (Yin, 1994).

Dalam kajian ini, analisis data berdasarkan kepada tema yang telah dikenal pasti (*preidentified theme*) berasaskan kepada soalan protokol temu bual. Analisis secara bersilang

(*cross-case analysis*) berupaya memberi kefahaman dan penjelasan yang menyeluruh tentang suatu fenomena (Glaser & Strauss, 1999). Melalui analisis secara bersilang, jawapan yang diperoleh adalah untuk persoalan yang sama tetapi dalam bentuk yang lebih holistik untuk memberi kefahaman yang lebih mendalam (Miles & Huberman, 1994).

Secara keseluruhan, latar belakang lapan koperasi yang dikaji mendapati bahawa jumlah keanggotaan koperasi lebih banyak berada pada julat 5001 hingga 10,000 anggota (4 koperasi). Selebihnya, masing-masing sebanyak satu koperasi yang mempunyai jumlah keanggotaan kurang daripada 1000 dan lebih daripada 10,000 anggota. Bagi jumlah kakitangan pula, lebih banyak dalam lingkungan 10 hingga 50 orang (4 koperasi). Terdapat juga dua koperasi yang mempunyai bilangan kakitangan kurang daripada 10 orang. Majoriti daripada kakitangan koperasi tersebut adalah berstatus tetap dan hanya satu koperasi mempunyai kakitangan keseluruhan berstatus kontrak.

Dapatan kajian menunjukkan majoriti koperasi (6 koperasi) menjalankan fungsi kredit. Manakala dari aspek latihan kakitangan pula, kesemua koperasi mempunyai bajet latihan dengan peruntukkan sebanyak RM5,000 hingga RM100,000 setahun. Namun, hanya separuh daripada bilangan koperasi mempunyai satu unit khas untuk latihan kakitangan dan separuh daripada bilangan koperasi lagi dikendalikan oleh unit sumber manusia secara langsung. Semua koperasi mempunyai pilihan untuk menganjurkan kursus/latihan secara dalaman dan secara luaran. Antara penganjur kursus yang dihadiri kakitangan adalah IKM, SKM, ANGKASA, agensi kerajaan dan konsultan swasta.

Bagi dapatan profil pengurus yang dikaji, kebanyakan pengurus berumur melebihi 50 tahun. Selain itu, majoriti Pengurus Koperasi berjawatan tetap dan kebanyakan mereka mempunyai kelayakan STPM/Diploma. Manakala bagi tempoh berkhidmat di koperasi pula menunjukkan kebanyakan pengurus telah berkhidmat melebihi 20 tahun. Hasil kajian juga mendapati faktor yang membantu dalam pemilihan jawatan Pengurus Koperasi adalah kelebihan yang ada pada seseorang pengurus dari perspektif pengalaman dan pengetahuan yang telah berkhidmat melebihi 10 tahun.

Didapati bahawa, separuh daripada jumlah pengurus yang dikaji menjalani temu duga dalaman untuk kenaikan pangkat sebagai Pengurus Koperasi. Berdasarkan pemerhatian, Pengurus Koperasi menunjukkan sikap yang sabar, setia dan minat terhadap koperasi. Selain

itu, semua pengurus juga menunjukkan perwatakan bersifat terbuka, patuh kepada arahan ALK dan meraikan hubungan baik dengan pekerja.

Seterusnya, penyelidik mendapati bahawa kebanyakan pengurus mengetahui kekosongan jawatan Pengurus Koperasi daripada hebahan rakan kenalan. Dapatan akhir kajian ini, penyelidik dapat mengenal pasti enam komponen kompetensi Pengurus Koperasi yang dikaji. Komponen tersebut adalah pengetahuan koperasi, kemahiran perniagaan, komunikasi, kepimpinan, kreativiti dan inovasi, dan pengurusan sistem. Penyelidik juga telah membangunkan satu deskripsi tugas dan spesifikasi tugas Pengurus Koperasi yang boleh diguna pakai dan dijadikan panduan oleh gerakan koperasi di Malaysia.

Kesimpulannya, perjawatan sebagai Pengurus Koperasi merupakan suatu keperluan yang signifikan kepada pembangunan perniagaan koperasi, namun masih terdapat koperasi yang kurang memberi penekanan terhadap kepentingan dan peranan pengurus dalam pentadbiran sesebuah koperasi. Justeru, kajian ini adalah penting sebagai usaha berterusan IKM untuk mengenal pasti permasalahan dan keperluan latihan bagi Pengurus Koperasi berdasarkan keperluan sebenar, dengan mengambil kira perubahan kepada persekitaran yang dihadapi oleh koperasi. Oleh itu, kajian ini juga akan menyarankan kursus-kursus yang diperlukan bagi jawatan pengurus di koperasi dalam memperkasakan profesion Pengurus Koperasi melalui program latihan yang bersesuaian dan bersasar untuk meningkatkan kompetensi pengurus.