



Malaysian Journal of Co-operative Studies

Malaysian Journal *of* Co-operative Studies



Formerly known as Malaysian Journal of Co-operative Management (MJCM)

VOLUME 15 2019

ISSN: 2600-7290

VOLUME 15 2019

Board of Directors' Finance and Planning Competency Influence on
Co-operative's Financial and Non-Financial Performances



Pengaruh Sistem Pengukuran Prestasi ke atas Prestasi Pengurusan
Koperasi di Malaysia



Kampong Cooperatives Development and Sustainability from Mizan
Principles: A Case Study at Negeri Sembilan



Faktor Mempengaruhi Prestasi Usahawan Wanita dalam Koperasi



Peranan Rangkaian Sosial dan Motivasi Terhadap Tingkah Laku Penglibatan
Aktif Anggota Lembaga Koperasi yang Mentadbir Urus Koperasi



Effect of Democratic Control and Ownership Dimensions on Performance
of Agricultural Cooperatives in Rural Nigeria



Dhundi Solar Pump Irrigators' Cooperative: A Preliminary Study



Centre of Research
CO-OPERATIVE INSTITUTE OF MALAYSIA
103, Jalan Templer, 46700 Petaling Jaya, Selangor, Malaysia
Tel: 603-7964 9000 Fax: 603-7957 0434
E-mail: ikkm@ikkm.edu.my

Malaysian
Journal
of
Co-operative
Studies

Volume 15

Centre of Research

CO-OPERATIVE INSTITUTE OF MALAYSIA

Published by:
Co-operative Institute of Malaysia
103, Jalan Templer
46700 Petaling Jaya
Selangor

Website: www.ikkm.edu.my
Email: ikkm@ikkm.edu.my
Fax: 03-7956 7882
ISSN: 2600- 7290

©CIM 2019.
First published: 2019

All rights reserved. No parts of this publication may be reproduced, distributed, or transmitted in any form or by any means including electronic, photocopying, mechanical method, recording or other means without the prior written approval of Co-operative Institute of Malaysia.

MALAYSIAN JOURNAL OF COOPERATIVE STUDIES

EDITORIAL BOARD

Advisors

Ariffin Mamat, Co-operative Institute of Malaysia (CIM)

Ramlan Kamsin, Co-operative Institute of Malaysia (CIM)

Chief Editor

Sharina Abdullah, Co-operative Institute of Malaysia (CIM)

Editorial Advisory Board

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

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

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

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

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

Assoc. Prof. Dr. Saridan Abu Bakar, Universiti Teknologi Mara (UiTM)

Dr. Nelson Lajuni, Universiti Malaysia Sabah (UMS)

Dr. Zurita Mohd Salleh, Co-operative Institute of Malaysia (CIM)

Dr. Yusman Yacob, Co-operative Institute of Malaysia (CIM)

Assoc. Prof. Dr. Hiram Ting Huang Yiew, UCSI University (Malaysia)

Dr. Jati Kasuma Ali, Universiti Teknologi Mara Sarawak (UiTM)

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

Prof. Dr. P. Malyadri, Centre for Economic and Social Studies, ICSSR Research Institute, India

Managing Editor

Nor Arma Abu Talib, Co-operative Institute of Malaysia (CIM)

Secretariat

Zaharatul Laili Zakaria, Co-operative Institute of Malaysia (CIM)

PENGARUH SISTEM PENGUKURAN PRESTASI KE ATAS PRESTASI PENGURUSAN KOPERASI DI MALAYSIA

Mohd Shahron Anuar Said

Sharul Effendy Janudin

Universiti Pendidikan Sultan Idris, Perak, Malaysia

ABSTRAK

Sistem pengukuran prestasi merupakan alat kawalan pengurusan yang berupaya menyelaraskan objektif dan matlamat strategik koperasi. Kertas ini membincangkan kesan sistem pengukuran prestasi ke atas prestasi pengurusan koperasi. Sistem pengukuran prestasi era baharu mempunyai elemen komprehensif, strategik, dinamik dan kontemporari yang perlu disesuaikan dengan persekitaran semasa sesebuah organisasi. Kelemahan dalam amalan tadbir urus koperasi dan kurangnya bilangan koperasi berjaya di Malaysia menjadikan kertas ini sesuai untuk dibincangkan terutama kepentingan amalan sistem pengukuran prestasi. Tinjauan literatur menunjukkan sistem pengukuran prestasi boleh mempengaruhi ciri-ciri dalaman pengurusan seperti kognisi dan motivasi pengurus yang seterusnya boleh mempengaruhi prestasi pengurusan. Pemantapan sumber modal insan seperti pengurusan koperasi boleh memberi kesan kepada kesinambungan prestasi koperasi secara agregat.

Kata Kunci: *Sistem Pengukuran Prestasi; Prestasi Pengurusan; Koperasi*

E-mel penulis: shahron@ikkm.edu.my

PENGENALAN

Koperasi didefinisikan dalam Akta Koperasi 1993 (Akta 502) sebagai suatu pertubuhan orang berautonomi yang bersatu secara sukarela untuk memenuhi keperluan dan aspirasi ekonomi, sosial dan budaya mereka. Koperasi adalah entiti perniagaan yang unik kerana pemiliknya juga merupakan pelanggannya. Anggota koperasi menjadi pelabur dan pelanggan koperasi dan seterusnya akan mendapat pulangan kewangan dalam bentuk dividen serta manfaat sosial yang lain. Pada masa kini, gerakan koperasi di Malaysia telah mengalami fasa perkembangan yang semakin baik. Walaupun perkembangan pertumbuhan sektor koperasi masih tidak setanding berbanding sektor swasta, namun perkembangannya sejak koperasi pertama ditubuhkan pada 1922 sehingga kini boleh dikatakan sederhana tetapi dalam fasa yang stabil (Intan Waheedah, Maslinawati, & Azizah, 2013) dari aspek pertumbuhan bilangan koperasi, keanggotaan dan kedudukan kewangan.

Pada awal penubuhan koperasi di Malaysia, tujuan utamanya lebih kepada menangani masalah kemudahan kredit dalam kalangan penduduk tempatan di kawasan bandar dan luar bandar (Idris & Mohd Safaai, 2012). Namun, kini skop penubuhan koperasi telah diperluaskan apabila telah dianggap sebagai salah satu alat untuk pembangunan ekonomi negara terutama dalam membantu membasmi kemiskinan luar bandar, meningkatkan pembangunan bandar dan luar bandar, membantu menyelesaikan pengagihan yang pendapatan yang tidak seimbang dan merapatkan jurang pendapatan antara bandar dan luar bandar (Azmah, Fatimah, Rohana, & Rosita, 2012). Di samping itu, sumbangan koperasi telah diakui sebagai entiti yang boleh memberikan manfaat kepada anggotanya dan membantu meningkatkan taraf hidup masyarakat, terutama kepada golongan yang berpendapatan rendah dan sederhana (Hafizah, Mahazril 'Aini, Husin, & Siti Hajar, 2016). Sektor koperasi juga telah dikelaskan sebagai enjin penyumbang ketiga kepada pembangunan ekonomi negara di samping sektor awam dan swasta (Azmah et al., 2012; Intan Waheedah et al., 2013; Hafizah et al., 2016).

Perkembangan Prestasi Koperasi di Malaysia

Perkembangan pertumbuhan koperasi dan keyakinan masyarakat terhadap gerakan koperasi boleh diukur melalui bilangan koperasi yang berdaftar dan bilangan anggota, di samping pencapaian dari aspek kewangan seperti jumlah modal syer/yuran, jumlah aset dan jumlah perolehan. Jadual 1 menunjukkan perangkaan am koperasi di Malaysia dari tahun 2015 hingga 2018. Secara keseluruhan, perkembangan koperasi menunjukkan pertumbuhan yang baik apabila bilangan koperasi, jumlah modal syer/yuran, jumlah aset dan jumlah perolehan menunjukkan peningkatan. Hanya bilangan anggota yang menunjukkan penurunan dari tahun ke tahun.

Jadual 1: Perangkaan Am Koperasi di Malaysia dari Tahun 2015 hingga 2018

Perkara / Tahun	2015	2016	2017	2018
Bilangan koperasi	12,769	13,428	13,899	14,247
Bilangan anggota	7,491,191	7,066,222	6,553,597	6,060,732
Jumlah modal syer/yuran (RM)	13.8 bilion	14 bilion	14.4 bilion	14.9 bilion
Jumlah aset (RM)	123.3 bilion	130.7 bilion	139.7 bilion	142.9 bilion
Jumlah perolehan (RM)	33.6 bilion	39.7 bilion	40.2 bilion	40.3 bilion

Sumber: Suruhanjaya Koperasi Malaysia (2019)

Sektor koperasi seharusnya lebih progresif dan berdaya saing untuk menjadi penyumbang ketiga yang berkesan kepada pembangunan ekonomi negara. Melihat kepada angka Keluaran Dalam Negeri Kasar (KDNK) negara yang berjumlah RM1,108.9 bilion (Jabatan Perangkaan Malaysia, 2017) pada tahun 2016, sumbangan gerakan koperasi kepada KDNK masih pada tahap yang rendah iaitu pada kadar sekitar 3.6%. Pencapaian ini boleh dikaitkan dengan kekurangan bilangan koperasi yang besar dan boleh memberi sumbangan yang signifikan kepada pembangunan ekonomi. Kebanyakan koperasi beroperasi pada skala kecil dan sederhana. Perkembangan ini telah menyebabkan tumpuan diberikan untuk melihat faktor-faktor yang boleh mempengaruhi keupayaan koperasi untuk meningkatkan prestasi dan mengatasi kekurangannya melalui pelaksanaan polisi yang lebih berkesan (Hafizah et al., 2016).

Walaupun begitu, terdapat dua buah koperasi yang boleh dibanggakan pencapaiannya dengan mencapai kedudukan yang baik di peringkat global iaitu Bank Kerjasama Rakyat Malaysia Bhd dan Koperasi Permodalan Felda Malaysia Bhd yang tersenarai dalam 300 koperasi besar terbaik di dunia seperti dalam laporan 'World Co-operative Monitor 2016' yang dikeluarkan oleh 'International Co-operative Alliance (ICA)' dengan kerjasama 'European Research Institute on Cooperative and Social Enterprise (Euricse)'. Selain itu, penilaian prestasi di peringkat kebangsaan juga telah dibuat oleh Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) dengan mengeluarkan senarai Profil 100 Koperasi Terbaik Malaysia secara tahunan bermula dari tahun 2009 (tahun kewangan 2008) sehingga kini. Senarai ini dikeluarkan sebagai penanda aras kepada koperasi lain untuk turut tersenarai dan dorongan kepada kepimpinan koperasi yang sedia tersenarai untuk memberi tumpuan sewajarnya dan terus komited dalam usaha memacu pertumbuhan koperasi supaya dapat memberi manfaat yang lebih besar kepada koperasi dan anggotanya (Zahir, 2019).

Sepanjang tempoh sepuluh tahun (tahun 2009 hingga 2018) penilaian prestasi koperasi terbaik Malaysia dibuat, terdapat 241 buah koperasi yang telah berjaya tersenarai dalam Profil 100 Koperasi Terbaik Malaysia seperti dalam Jadual 2. Jadual 2 ini menunjukkan terdapat hanya sebilangan kecil koperasi yang mempunyai asas kedudukan kewangan dan bukan kewangan yang kukuh apabila tersenarai hampir setiap tahun dalam Profil 100 Koperasi Terbaik berkenaan. Manakala, bagi koperasi yang pernah tersenarai hanya beberapa kali perlu melihat kelemahan

dan menambahbaiknya secara berterusan untuk meningkatkan prestasi koperasi masing-masing dan kembali tersenarai secara konsisten. Di samping itu, ianya juga menjadi cabaran kepada koperasi lain yang tidak pernah tersenarai dalam Profil 100 Koperasi Terbaik Malaysia untuk turut tersenarai dengan mengambil langkah yang progresif, inovatif dan kreatif dalam aktiviti perniagaan masing-masing serta mengamalkan sistem pengukuran prestasi yang lengkap supaya lebih berdaya saing dan seterusnya dapat meningkatkan prestasi koperasi masing-masing.

Jadual 2: Bilangan Koperasi yang Pernah Tersenarai dalam Profil 100 Koperasi Terbaik Malaysia untuk Tempoh 10 Tahun (Tahun 2009 hingga 2018)

Bilangan kali (tahun)	Bilangan koperasi
10 kali	17
9 kali	17
8 kali	9
7 kali	26
6 kali	14
5 kali	14
4 kali	14
3 kali	22
2 kali	38
1 kali	70
Jumlah koperasi	241

Sumber: Suruhanjaya Koperasi Malaysia (2018)

Oleh kerana bilangan koperasi besar dan berjaya yang memberi sumbangan yang signifikan kepada pembangunan ekonomi negara masih kurang, koperasi perlu melihat apakah faktor-faktor yang boleh membantu untuk meningkatkan prestasi masing-masing. Keberkesanan aspek pengurusan, kepimpinan, kewangan dan penglibatan anggota perlu diberi penekanan sewajarnya oleh koperasi bagi meningkatkan prestasi masing-masing kerana isu-isu ini telah dikenal pasti boleh mengekang kemajuan koperasi jika tidak ditangani dengan sebaiknya seperti yang dinyatakan dalam Dasar Koperasi Negara 2011–2020 (Suruhanjaya Koperasi Malaysia, 2010).

Justeru sebagai langkah untuk memantapkan aspek pengurusan dalam koperasi, kertas ini memberi penumpuan membincangkan bagaimana sistem pengukuran prestasi sebagai medium yang berkesan untuk mendorong pengurusan koperasi meningkatkan prestasi melalui amalan perakaunan pengurusan yang baik. Pengukuhan ciri dalaman pengurusan seperti gaya kognitif, cara berfikir dan motivasi adalah elemen yang diberi penekanan oleh pengkaji terdahulu. Hall

(2008) dan Franco-Santos, Lucianetti, & Bourne (2012) telah menyatakan bahawa sistem pengukuran prestasi boleh mempengaruhi kognisi dan motivasi pengurusan, yang seterusnya mempengaruhi prestasi pengurusan.

TINJAUAN LITERATUR

Kertas konseptual ini berdasarkan tinjauan literatur hasil kajian terdahulu. Beberapa enjin carian seperti '*Emerald insight*', '*Scopus*' dan '*Google scholar*' telah digunakan untuk mencari dan mengumpul hasil kajian oleh penyelidik terdahulu yang berkaitan dengan bidang tumpuan perbincangan kertas ini. Terma seperti '*performance measurement systems*' dan '*managerial performance*' telah digunakan bagi mengkhususkan proses pencarian ke arah topik tumpuan dalam penulisan ini.

Sistem Pengukuran Prestasi

Kajian Hopper dan Bui (2016) menunjukkan dalam tempoh 25 tahun kebelakangan ini, topik pengukuran prestasi merupakan salah satu cabang topik yang sering menjadi tumpuan pengkaji dalam perakaunan pengurusan. Namun, kajian khusus berkenaan sistem pengukuran prestasi dalam kalangan koperasi masih kurang (Sharul Effendy, Farahaini, & Noor Shafeeza, 2016). Sistem pengukuran prestasi merupakan alat kawalan pengurusan yang berupaya menyelaras objektif strategik organisasi dan usaha pengurusan, memastikan pencapaian petunjuk kejayaan utama dan mewajarkan penggunaan sumber, serta memberi maklum balas untuk penambahbaikan masa hadapan (Amizawati, 2014).

Organisasi perlu mengkomunikasikan pencapaian prestasi kepada pihak yang berkepentingan. Oleh itu, untuk menunjukkan pencapaian prestasi yang baik kepada organisasi, setiap individu yang terlibat dalam cabang fungsi dan proses kerja semakin bekerja keras untuk menunjukkan sumbangan mereka terhadap pencapaian prestasi dalam organisasi tersebut (Micheli & Mari, 2014). Selain itu, kajian Amizawati (2014) mendapati saiz organisasi mempengaruhi rekabentuk sistem pengukuran prestasi. Organisasi yang besar perlu memberi lebih tumpuan dan penekanan untuk merekabentuk sistem pengukuran prestasi yang lebih komprehensif berbanding organisasi yang lebih kecil. Oleh itu, pemilihan metodologi kajian perlu mengambilkira saiz organisasi.

Pengukuran prestasi merupakan topik yang sering dibincangkan oleh pengkaji terdahulu tetapi jarang ditakrifkan (Neely, Gregory, & Platts, 2005). Hanya terdapat beberapa maksud pengukuran prestasi telah ditakrifkan dalam kajian terdahulu. Antaranya, pengukuran prestasi dinyatakan sebagai proses menilai kemajuan matlamat yang telah ditetapkan termasuklah kecekapan menguruskan sumber, kualiti output dan keberkesanan operasi yang memberi sumbangan spesifik kepada pencapaian objektif organisasi (Amaratunga & Baldry, 2003).

Sementara menurut Neely, Gregory, dan Platts (2005) pula, pengukuran prestasi boleh ditakrifkan sebagai proses untuk mengukur kecekapan dan keberkesanan sesuatu tindakan.

Sistem pengukuran prestasi telah melalui dua fasa utama, yang mana fasa pertama bermula pada lewat 1880an hingga 1980an. Manakala, fasa kedua pula bermula lewat 1980an akibat perubahan pasaran dunia yang menumpukan kepada penggunaan teknologi dan falsafah baharu dalam pengurusan pengeluaran (Ghalayini & Noble, 1996). Selain itu, kelemahan dalam sistem pengukuran prestasi tradisional yang lebih menumpukan kepada aspek-aspek ukuran kewangan telah menyebabkan evolusi perubahan kepada sistem pengukuran prestasi baharu ini.

Beberapa istilah berkaitan sistem pengukuran prestasi baharu telah dihasilkan dalam kajian lepas bagi menggambarkan elemen ukuran prestasi yang lebih seimbang, tepat dan sesuai dengan persekitaran semasa organisasi. Antaranya ialah penggunaan istilah sistem pengukuran prestasi komprehensif, sistem pengukuran prestasi strategik, sistem pengukuran prestasi dinamik dan sistem pengukuran prestasi kontemporari.

Hall (2008) mentakrifkan sistem pengukuran prestasi komprehensif sebagai penggunaan maklumat yang komprehensif dengan memasukkan kepelbagaian ukuran yang meliputi setiap bahagian operasi organisasi dengan melihat integrasi hubungan antara sistem pengukuran prestasi dan strategi. Sistem pengukuran prestasi komprehensif juga menekankan kepentingan gabungan ukuran kewangan dan bukan kewangan (Hall 2008; Nazrul Hazizi et al., 2017; Micheli & Mura 2017) dengan menggunakan pendekatan ukuran pelbagai dimensi bagi mendapatkan ukuran prestasi yang lebih menyeluruh. Pertimbangan yang menyeluruh harus diberikan terhadap keseimbangan antara petunjuk prestasi yang berbeza dan keupayaan sistem pengukuran prestasi untuk menilai setiap bahagian operasi utama dalam organisasi (Micheli & Mura, 2017).

Manakala, sistem pengukuran prestasi strategik ditakrifkan sebagai sistem yang mengandungi ukuran prestasi yang mempunyai ukuran kewangan dan bukan kewangan dan dikaitkan dengan strategi organisasi (Ittner et al., 2003; Burney et al., 2009; Burney & Widener 2013; Silvi et al., 2015; Baird 2017). Sistem pengukuran prestasi strategik yang berkait rapat dengan strategi organisasi akan mencerminkan objektif strategik yang lebih baik berbanding dengan yang tidak berkait rapat dengan strategi organisasi (Burney & Widener, 2007). Di samping itu, sistem pengukuran prestasi strategik yang digabungkan dengan strategi yang berkesan dapat mempengaruhi prestasi pekerja melalui keberkesanan diri dan konteks psikologi yang dirasakan (Burney & Widener, 2013).

Selain itu, organisasi perlu menyesuaikan ukuran prestasi yang diamalkan dengan persekitarannya. Oleh itu, sistem pengukuran prestasi perlulah dinamik bagi memastikannya sentiasa bersepadu, cekap dan berkesan (Bititci, Turner, & Begemann, 2000). Petunjuk prestasi yang sedia ada perlu disesuaikan dengan persekitaran semasa iaitu sama ada perlu dikekalkan,

dihapuskan, diubahsuai atau digantikan (Henri, 2010). Maka, sistem pengukuran prestasi yang berkesan perlu dinamik, fleksibel dan sentiasa memenuhi keperluan dan perspektif yang berbeza untuk pihak yang berkepentingan (Zeglat, Alrawabdeh, Almadi, & Shrafat, 2012). Organisasi perlu berupaya untuk bertindak balas terhadap maklumat dari dalam dan luar organisasi yang diperolehi melalui sistem pengukuran prestasi dinamik bagi memastikan organisasi memperolehi kelebihan daya saing dalam perniagaan.

Manakala, konsep kontemporari yang dikemukakan oleh Burgess et al., (2007) dan Cheng et al., (2007) merujuk kepada keseimbangan pengukuran prestasi antara aspek kewangan dan bukan kewangan berbanding pengukuran prestasi tradisional. Petunjuk ukuran kewangan digunakan oleh pengurusan untuk memantau hasil dan menilai prestasi masa lalu, manakala petunjuk ukuran bukan kewangan pula digunakan bagi membolehkan pengurusan menyediakan maklumat untuk perancangan prestasi masa hadapan dan memantau pemacu strategik kajayaan organisasi (Rejc Buhovac & Zaman Groff, 2012). Franco-Santos, Lucianetti, & Bourne (2012) menjelaskan sistem pengukuran prestasi kontemporari mempunyai kesan yang signifikan terhadap tingkah laku individu, keupayaan organisasi dan hasil prestasi. Kajiannya juga menyokong bahawa sistem pengukuran prestasi kontemporari memainkan peranan penting dalam proses strategi, komunikasi dan amalan pengurusan, yang seterusnya boleh meningkatkan keupayaan organisasi untuk lebih berjaya.

Walaupun terdapat beberapa istilah berbeza yang digunakan dalam sistem pengukuran prestasi baharu ini, namun ianya selari dengan matlamat asal perakaunan pengurusan yang bertujuan untuk membantu proses pembuatan keputusan oleh pihak yang berkepentingan melalui penyediaan maklumat yang bermakna. Setiap peringkat pengurusan perlu memainkan peranan yang sewajarnya seperti membantu proses merangka dan melaksana strategi, menyampaikan maklumat yang tepat dan menyeluruh, serta mengamalkan amalan pengurusan terbaik agar sistem pengukuran prestasi ini dapat dilaksanakan dalam organisasi secara berkesan.

Prestasi Pengurusan

Prestasi sesebuah organisasi berkait rapat dengan bagaimana kejayaan pengurusan merangka dan melaksanakan strategi perniagaannya. Pengurusan yang berprestasi baik dan berwibawa mampu melonjakkan organisasi ke satu tahap yang lebih baik, serta mencapai prestasi kewangan dan bukan kewangan yang ditetapkan. Prestasi pengurusan merujuk kepada keupayaan dan kecekapan pengurusan untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab pengurusan dalam sesebuah organisasi, dan dapat memenuhi aspirasi pemegang taruh.

Pengurusan perlu peka terhadap sebarang perubahan yang berlaku di dalam dan di luar organisasi. Dalam era lambakan maklumat baharu yang semakin cepat dan kompleks, pihak pengurusan perlu mengadaptasi secara profesional kepada segala bentuk kemahiran, pengetahuan dan kecekapan baharu yang menyokong peningkatan prestasi pengurusan

(Dragomir & Panzaru, 2014). Perkembangan ini secara langsung boleh mempengaruhi produktiviti individu dan pasukan yang dikawal selia. Lau (2015) menegaskan pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana pengukuran prestasi boleh mempengaruhi prestasi pengurusan adalah amat penting bagi membolehkan sesebuah organisasi memanfaatkan kelebihan yang mereka ada dengan sebaik mungkin. Pengukuhan terhadap kejayaan dan kemajuan pengurusan mampu menggalakkan kreativiti, inovasi dan perubahan dalam organisasi, dan seterusnya dapat menyumbang kepada peningkatan prestasi pengurusan (Dragomir & Panzaru, 2014).

Dalam konteks gerakan koperasi di Malaysia, pengurusan koperasi memainkan peranan yang sangat penting kepada kejayaan sesebuah koperasi. Sebagai sebahagian daripada amalan tadbir urus terbaik, pihak pengurusan menjadi pengantara antara matlamat koperasi yang ingin dicapai dan aspirasi anggota koperasi. Aspirasi anggota koperasi yang mengharapkan pulangan dalam bentuk kewangan dan manfaat sosial perlu dipenuhi oleh pengurusan koperasi. Oleh itu, tidak dapat dinafikan proses mengukur prestasi pengurusan koperasi juga merupakan satu tugas yang sangat penting yang perlu dilaksanakan untuk menilai keberkesanan dan kecekapan pengurusan koperasi dalam memenuhi matlamat koperasi.

Sistem Pengukuran Prestasi dan Prestasi Pengurusan

Keberkesanan kesan amalan sistem pengukuran prestasi tidak hanya dikaji dari perspektif prestasi organisasi, tetapi juga boleh dikaji dari perspektif individu dalam organisasi. Franco-Santos et al., (2012) telah melihat kesan yang berbeza oleh sistem pengukuran prestasi terhadap aspek kewangan dan bukan kewangan di pelbagai peringkat organisasi sama ada prestasi organisasi, prestasi unit perniagaan, prestasi pasukan, prestasi antara firma dan prestasi pengurusan. Walaupun lebih banyak kajian terdahulu berkaitan kesan hubungan antara sistem pengukuran prestasi dan prestasi organisasi, namun kajian terhadap kesan hubungan sistem pengukuran prestasi dan prestasi pengurusan telah mula berkembang (Franco-Santos et al., 2012).

Penemuan kajian lepas menunjukkan sistem pengukuran prestasi boleh memberi kesan hubungan langsung dan kesan hubungan secara tidak langsung ke atas prestasi pengurusan. Kajian Sharul Effendy & Nadhirah (2017) menunjukkan terdapat hubungan signifikan antara pembolehubah sistem pengukuran prestasi strategik dan prestasi kerja pengurusan koperasi. Manakala, kesan hubungan tidak langsung boleh dilihat melalui kajian Hall (2011) yang menunjukkan bahawa sistem pengukuran prestasi komprehensif boleh membantu meningkatkan keupayaan pembolehubah pembelajaran pengurusan dan seterusnya memberi kesan positif kepada prestasi pengurusan. Begitu juga kajian Lau (2015) telah mendapati ukuran prestasi item bukan kewangan mempunyai kesan signifikan terhadap prestasi pengurusan melalui pembolehubah kejelasan peranan.

PERBINCANGAN

Secara asasny, sistem pengukuran prestasi boleh mempengaruhi prestasi pengurusan sama ada melalui hubungan langsung atau pun secara tidak langsung. Ini kerana elemen dalam sistem pengukuran prestasi boleh memberi kesan kepada tingkah laku individu (Franco-Santos et al., 2012) dalam koperasi untuk bertindak balas terhadap maklumat dan proses perancangan yang dilaksanakan. Keberkesanan proses tindak balas oleh pengurusan dan peka terhadap perubahan dalam persekitaran dalaman dan luaran (Amizawati, Sofiah, & Zulaihan, 2014) adalah sangat penting kerana mereka merupakan kumpulan pelaksana sesuatu dasar dan polisi dalam organisasi.

Walaupun sistem pengukuran prestasi mempunyai beberapa istilah, namun setiap satunya menekankan kepentingan keseimbangan ukuran prestasi antara kewangan dan bukan kewangan. Sistem pengukuran prestasi komprehensif menekankan kepentingan pengukuran prestasi secara menyeluruh dengan memasukkan kepelbagaian ukuran meliputi setiap bahagian dalam organisasi. Manakala, sistem pengukuran prestasi strategik menekankan ukuran prestasi dikaitkan dengan strategi organisasi. Sistem pengukuran prestasi dinamik pula menekankan ukuran prestasi yang fleksibel dan peka terhadap perubahan. Seterusnya, sistem pengukuran prestasi kontemporari menggabungkan elemen komprehensif, strategik dan dinamik.

Pengurusan koperasi yang cekap dan amalan sistem pengukuran prestasi yang berkesan menunjukkan keberkesanan penggunaan sumber dalam koperasi. Perbincangan ini didasari oleh teori berasaskan sumber yang menekankan penggunaan sumber yang dimiliki untuk memperolehi kelebihan daya saing yang mampan. Kelebihan daya saing boleh diperolehi melalui pelaksanaan strategi yang menekankan kelebihan kekuatan dalaman, bertindak balas terhadap peluang yang wujud dalam persekitaran, meneutralkan ancaman luaran dan menghindari kelemahan dalaman (Barney, 1991). Peteraf dan Barney (2003) menyatakan bahawa teori berasaskan sumber ini dapat menguji perbezaan prestasi organisasi berdasarkan kecekapan penggunaan sumber-sumber mereka. Sumber dalam organisasi boleh dikelaskan kepada tiga kategori iaitu sumber modal fizikal, sumber modal insan dan sumber modal organisasi (Barney, 1991).

Kertas ini membincangkan kepentingan penggunaan sumber dalam bentuk sumber modal insan (pengurusan koperasi) dan sumber modal organisasi (sistem pengukuran prestasi). Amalan sistem dan prosedur yang baik seperti sistem pengukuran prestasi boleh dikaitkan dengan penggunaan sumber modal organisasi yang berkesan kerana boleh memberi kesan kepada ciri-ciri dalaman gaya pengurusan. Seterusnya, penerapan nilai pengurusan koperasi yang mendokong nilai-nilai asas, nilai-nilai etika dan prinsip-prinsip koperasi menjadikannya sumber modal insan yang bernilai dan unik. Keanggotaan koperasi secara sukarela dan dikawal sepenuhnya oleh anggotanya secara demokrasi, telah menjadi cabaran kepada pengurusan

koperasi untuk mengimbangi antara aspirasi anggota koperasi dan matlamat perniagaan koperasi.

Oleh itu, pengurusan koperasi menjadi tunjang kepada kemajuan koperasi dan memegang tanggungjawab yang besar untuk memacu koperasi ke arah yang lebih baik. Sebagai pasukan yang bertanggungjawab untuk mengurus dan melaksanakan segala perancangan untuk meningkatkan prestasi koperasi, pengurusan koperasi perlulah bertindak dengan penuh dedikasi dan bermotivasi supaya dapat memenuhi objektif koperasi, aspirasi anggota koperasi dan kesinambungan prestasi. Seterusnya, amalan sistem pengukuran prestasi dapat membantu pengurusan koperasi memahami hubungan antara aktiviti dan fungsi kerja, serta strategi jangka panjang koperasi. Selari dengan perbincangan awal, sistem pengukuran prestasi boleh mempengaruhi tingkah laku dan ciri-ciri dalaman pengurusan seperti gaya kognitif, cara berfikir dan motivasi pengurusan, yang secara tidak langsung mempengaruhi prestasi pengurusan. Ini menunjukkan wujud hubungan kesan sistem pengukuran prestasi yang diamalkan oleh koperasi terhadap prestasi pengurusan koperasi.

KESIMPULAN

Sistem pengukuran prestasi boleh mendorong melonjakkan prestasi pengurusan koperasi melalui tahap tanggungjawab yang diberikan kepada pengurusan koperasi. Pengukuran prestasi secara tidak langsung boleh membantu pengurusan koperasi untuk menguruskan kerja dan tanggungjawab secara teratur serta memantapkan proses pembuatan keputusan. Gaya pengurusan koperasi perlu berubah selaras dengan tuntutan pemegang taruh yang inginkan koperasi mencapai prestasi kewangan dan bukan kewangan yang lebih baik untuk memenuhi aspirasi anggota koperasi.

Oleh itu, pengukuran prestasi yang digunakan oleh koperasi mampu memberikan manfaat ke atas tingkah laku dan gaya pengurusan koperasi dan seterusnya memberi hasil prestasi yang lebih baik di masa hadapan. Kertas ini menekankan kepentingan sistem pengukuran prestasi yang boleh memberi kesan kepada prestasi pengurusan koperasi melalui pengukuhan ciri-ciri dalaman pengurusan koperasi. Pemantapan sumber modal insan seperti pengurusan koperasi adalah sangat penting bagi membolehkan koperasi mempunyai kelebihan daya saing yang berterusan untuk bersaing dengan perniagaan dan perkhidmatan dari sektor yang lain. Seterusnya, secara tidak langsung dapat membantu meningkatkan sumbangan gerakan koperasi kepada pembangunan ekonomi negara.

RUJUKAN

- Amaratunga, D., & Baldry, D. (2003). A conceptual framework to measure facilities management performance. *Property Management*, 21(2), 171–189. doi: 10.1108/02637470310478909
- Amizawati, M. A. (2014). Performance measurement system design in service operations: Does size matter? *Management Research Review*, 37(8), 728–749. doi: /10.1108/09564230910978511
- Amizawati, M. A., Sofiah, M. A., & Zulaihan, I. (2014). Integrated performance measurement system in small and medium enterprises: The role of leadership and decision-making style. *Asian Journal of Accounting and Governance*, 5, 47–56. doi: 10.17576/AJAG-2014-5-04
- Azmah, O., Fatimah, K., Rohana, J., & Rosita, H. (2012). Factors influencing cooperative membership and share increment: An application of the logistic regression analysis in the Malaysian cooperatives. *World Review of Business Research*, 2(5), 24–35.
- Baird, K. (2017). The effectiveness of strategic performance measurement systems. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(1), 3–21. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2014-0086>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. doi :10.1177/014920639101700108
- Bititci, U. S., Turner, T., & Begemann, C. (2000). Dynamics of performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(6), 692–704. doi : 10.1108/01443570010321676
- Burgess, T. F., Ong, T. S., & Shaw, N. E. (2007). Traditional or contemporary? The prevalence of performance measurement system types. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(7), 583–602. doi: 10.1108/17410400710823633
- Burney, L. L., Henle, C. A., & Widener, S. K. (2009). A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra- and in-role performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34, 305–321. doi : 10.1016/j.aos.2008.11.002
- Burney, L. L., & Widener, S. K. (2013). Behavioral work outcomes of a strategic performance measurement system-based incentive plan. *Behavioral Research in Accounting*, 25(2), 115–143. doi :10.2308/bria-50501

- Burney, L., & Widener, S. K. (2007). Strategic performance measurement systems, job-relevant and managerial behavioral responses — Role stress and performance. *Behavioral Research in Accounting*, 19, 43–69.
- Cheng, M. M., Luckett, P. F., & Mahama, H. (2007). Effect of perceived conflict among multiple performance goals and goal difficulty on task performance. *Accounting and Finance*, 47, 221–242.
- Dragomir, C., & Panzaru, S. (2014). The managerial performance. *Review of General Management*, 19(1), 43–54.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79–119. doi: 10.1016/j.mar.2012.04.001
- Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8), 63–80. doi: 10.1108/01443579610125787
- Hafizah, H. A. K., Mahazril 'Aini, Y., Husin, A., & Siti Hajar, A. B. A. (2016). Factors affecting performance of co-operatives in Malaysia. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), 641–671. doi: 10.1108/MBE-09-2016-0047
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33, 141–163. doi : 10.1016/j.aos.2007.02.004
- Hall, M. (2011). Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development? *Management Accounting Research*, 22, 68–83. doi : 10.1016/j.mar.2010.10.002
- Henri, J.-F. (2010). The periodic review of performance indicators: An empirical investigation of the dynamism of performance measurement systems. *European Accounting Review*, 19(1), 73–96. doi : 10.1080/09638180902863795
- Hopper, T., & Bui, B. (2016). Has management accounting research been critical? *Management Accounting Research*, 31, 10–30. doi : 10.1016/j.mar.2015.08.001
- Intan Waheedah, O., Maslinawati, M., & Azizah, A. (2013). Cooperative movements in Malaysia: The issue of governance. *International Journal of Social, Educational,*

Economic and Management Engineering, 7(6), 660–664. Retrieved from <http://www.waset.org/publications/8324>

- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 715–741. doi :10.1016/S0361-3682(03)00033-3
- Lau, C. M. (2015). The effects of nonfinancial performance measures on role clarity, procedural fairness and managerial performance. *Pacific Accounting Review*, 27(2), 142–165. doi :10.1108/PAR-03-2013-0017
- Micheli, P., & Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research*, 25(2), 147–156. doi: 10.1016/j.mar.2013.07.005
- Micheli, P., & Mura, M. (2017). Executing strategy through comprehensive performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(4), 423–443. doi : 10.1108/IJOPM-08-2015-0472
- Nazrul Hazizi, N., Siti Nurah, H., & Salina, K. (2017). Developing a comprehensive performance measurement system for waqf institutions. *International Journal of Social Economics*, 44(7), 921–936. doi : 10.1108/IJSE-09-2015-0257
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228–1263. doi: /10.1108/01443570510633675
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309–323. doi : 10.1002/mde.1126
- Rejc Buhovac, A., & Zaman Groff, Z. (2012). Contemporary performance measurement systems in central and eastern Europe: A synthesis of the empirical literature. *Journal for East European Management Studies*, 17(1), 68–103.
- Sharul Effendy, J., Farahaini, M. H., & Noor Shafeeza, Z. (2016). Developing contemporary performance measurement system performance model for co-operatives in Malaysia: Is it necessary ? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(11), 436–448. doi : 10.6007/IJARBSS/v6-i11/2415
- Sharul Effendy, J., & Nadhirah, I. (2017). The relationship between strategic performance measurement system and managerial work performance of co-operatives in Malaysia.

International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 7(10), 498–506. doi : 10.6007/IJARBSS/v7-i10/3396

Silvi, R., Bartolini, M., Raffoni, A., & Visani, F. (2015). The practice of strategic performance measurement systems: Models, drivers and information effectiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(2), 194–227. doi : 10.1108/IJPPM-01-2014-0010

Zeglat, D., Alrawabdeh, W., Almadi, F., & Shrafat, F. (2012). Performance measurements systems: Stages of development leading to success. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Reserach in Business*, 4(7), 440–448.