

AMALAN PERANCANGAN STRATEGIK DALAM KALANGAN KOPERASI DI MALAYSIA

Noor Zeeta Mohd. Ramli
Haslinda Sujak
Mohd. Safa'ai Said
Ruzilah Abd. Malek

Maktab Koperasi Malaysia

Nurol'ain Mustapha

*Fakulti Pengurusan Perniagaan
Universiti Teknologi MARA, Shah Alam*

ABSTRAK

Perancangan strategik dalam koperasi merupakan satu proses pengurusan bagi melakar strategi jangka panjang perniagaan demi mencapai matlamat penubuhan koperasi. Kajian ini bertujuan untuk menilai tahap amalan perancangan strategik koperasi dan mengukur kekuatan hubungan elemen serta perbezaan amalan. Sampel adalah sejumlah 660 buah koperasi atau lebih kurang 33% daripada populasi koperasi yang aktif dan berdaftar dengan Suruhanjaya Koperasi Malaysia. Tujuh elemen utama dikenal pasti bagi memperihalkan amalan perancangan strategik koperasi iaitu struktur, pelaksanaan, matlamat, aktiviti, teknik, penambahbaikan dan kepentingan. Dapatan kajian menunjukkan bahawa amalan perancangan strategik dalam kalangan koperasi berada pada tahap menggalakkan. Malah kebanyakan koperasi mempunyai struktur dan pelaksanaan perancangan strategik yang rasmi. Kebanyakan koperasi juga menjalankan aktiviti perancangan strategik dengan teknik yang disarankan dalam beberapa model perancangan strategik. Hubungan antara elemen amalan perancangan strategik tersebut pula didapati kuat. Wujud juga perbezaan ketara antara elemen amalan perancangan strategik dengan kewangan koperasi (pendapatan, keuntungan, ekuiti dan aset) dan beberapa faktor demografik (pekerja dan zon). Perbincangan dalam kajian ini memberi gambaran tentang kepentingan dan penambahbaikan perancangan strategik dalam koperasi agar koperasi mampu berdaya maju dan berdaya tahan dalam pasaran perniagaan di Malaysia.

KATA KUNCI

Perancangan strategik, elemen amalan, tahap amalan, pengurusan strategik koperasi.

PENGENALAN

Sejak diasaskan pada tahun 1922, gerakan koperasi di Malaysia mencapai kemajuan meyakinkan terutamanya dalam aspek perkhidmatan diberikan, anggota sedia ada dan peluang perniagaan yang luas. Ia menjadi satu model perusahaan menjana ekonomi yang memberi kepentingan kepada anggotanya, memandang tinggi akan nilai-nilai demokratik serta rasa hormat kepada komuniti setempat. Namun, sumbangan gerakan koperasi di Malaysia terhadap Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) masih kecil iaitu hanya 1.4% (Nurizah, et al., 2010). Sungguhpun begitu, kerajaan masih menaruh kepercayaan kepada gerakan koperasi di negara ini sebagai sektor ketiga (Ramlan, et al., 2008) untuk menjadi pemangkin dalam menjana pertumbuhan ekonomi Malaysia.

Sehubungan itu juga, Dasar Koperasi Negara (DKN) 2011-2020 menggariskan lima strategi teras bagi membantu koperasi negara ini lebih berdaya maju dan menyumbang kepada 5% KDNK menjelang 2013 serta 10% menjelang 2020 (Rashidah, 2010). Strategi teras kedua terutamanya adalah untuk meningkatkan keupayaan koperasi dalam bidang perniagaan masing-masing, dan amalan tadbir urus korporat yang baik agar koperasi dapat bersaing dalam era globalisasi mahupun liberalisasi. Salah satu elemen penting dalam amalan tadbir urus terbaik ini adalah mempunyai satu sistem pengurusan yang mantap, berwawasan dan strategik. Oleh itu, membangunkan perancangan yang strategik amat bertepatan untuk dilaksanakan di koperasi. Perancangan strategik merupakan salah satu unsur pengurusan yang membolehkan koperasi mengenal pasti faktor menyumbang ke arah prestasi sedia ada dan berusaha ke arah meningkatkan kedudukan lebih tinggi. Perancangan strategik yang merangkumi beberapa aktiviti merancang, membolehkan koperasi mengenal pasti penambahbaikan atau peluang, dan membentuk strategi bagi menyokong penambahbaikan tersebut serta merebut peluang secara cekap lagi berkesan. Namun begitu, sejauh mana perancangan strategik diamalkan dalam kalangan koperasi di Malaysia masih belum dapat dipastikan tahapnya.

SOROTAN KAJIAN

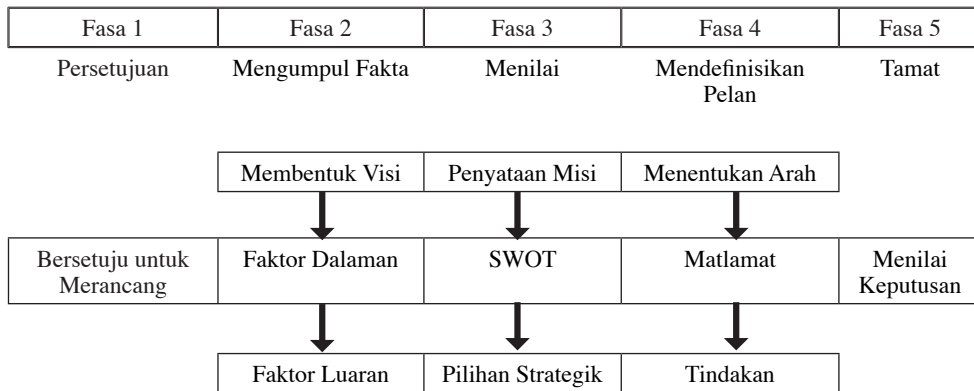
Walaupun 'strategi' sentiasa diperkatakan hampir setiap hari oleh mana-mana institusi perniagaan, tetapi para penulis dan pengurus memberinya pelbagai makna. Ruocco dan Proctor (1994) umpamanya menyatakan, strategi adalah satu alat perancangan yang mengintegrasikan matlamat sesebuah organisasi, polisi-polisinya dan siri tindakan kepada sesuatu yang bersepadu. Manakala menurut Mintzberg (dalam Teare, et al., 1998) pula, strategi adalah suatu pelan yang fleksibel tetapi secara konsisten merentas masa bagi mencapai cita-cita masa hadapan menerusi tindakan berkala yang jitu terhadap persaingan. Strategi juga menjelaskan rangkaian perniagaan yang akan dimajukan oleh organisasi. Rangkaian

tersebutlah yang menentukan tahap ekonomi dan modal insan yang diperlukan oleh organisasi berkenaan. Strategi dianggap sebagai proses perancangan yang tersusun, diinspirasi oleh pengurusan atasan, berdasarkan analisis industri yang terperinci dan menyasarkan pembentukan strategi utama yang bersepadu untuk organisasi (Volberda, 2004). Secara ringkas, Porter (dalam Abdul Aziz, 2009) menyimpulkan bahawa strategi ialah suatu formula untuk sesuatu perniagaan bersaing. Intisari strategi terletak pada aktiviti yang dilakukan – memilih untuk melaksanakan aktiviti dengan cara yang berbeza daripada cara yang dilaksanakan oleh pesaing, atau melaksanakan aktiviti yang berbeza daripada aktiviti yang dilakukan oleh pesaing. Dan, strategi yang bermakna dilaksanakan secara terampil, dengan sasaran dan hala tuju yang jelas.

Istilah “Pengurusan Strategik” pula atau pengurusan yang berstrategi, merujuk kepada proses di mana sesebuah organisasi dapat menganalisis dan mempelajari persekitaran luaran dan dalaman, menentukan hala tuju dan melaksanakannya ke arah memuaskan kehendak pemegang taruh (*stakeholder*) utama (Harrison, 2003). Falshaw et al. (2006) menyatakan bahawa pengurusan strategik juga disebut sebagai “perancangan strategik”, “perancangan jangka panjang” dan “perancangan korporat”. Bagi tujuan kajian ini, penyelidik mengguna pakai terma “perancangan strategik” yang mengikut pandangan Namken dan Rapp (1997) ia adalah suatu proses formal dan usaha bersistematik bagi menentukan kedudukan koperasi ketika ini dan hala tuju koperasi di masa hadapan. Ia merangkumi proses mengenal pasti misi dan objektif utama, strategi dan polisi yang memantau perolehan dan peruntukan sumber bagi mencapai matlamat koperasi dalam tempoh tiga ke 10 tahun.

Alashloo, et. al, (2005) pula menerangkan terdapatnya tiga tahap utama dalam proses pengurusan strategik iaitu pembentukan, pelaksanaan dan penilaian strategi. Manakala, Coulter (2005) menyatakan bahawa analisis situasi merupakan langkah pertama dalam proses pengurusan strategik sebelum pembentukan strategi. Miller (1998), Fralin (2008) dan Lindblad (2008) mencadangkan unsur-unsur asas bagi pengurusan strategik bermula dengan pembentukan wawasan bagi penyataan misi, matlamat atau objektif jangka panjang dan pendek sebelum langkah pelan tindakan perancangan strategik dimulakan. Sebelum ketiga-tiga aktiviti berkenaan dijalankan, proses perancangan strategik boleh juga bermula dengan semakan terhadap misi yang merangkumi identiti, lokasi, pelanggan dan program serta perkhidmatan yang diberikan. DeSilets dan Dickerson (2008) pula menambah komponen dalam elemen penganalisisan misi ini iaitu keunikan atau perbezaan organisasi berkenaan. Manakala visi pula yang menjelaskan impak pencapaian misi adalah suatu pilihan yang ideal bagi organisasi. Bagi memastikan perancangan strategik dilaksanakan dalam tempoh masa tertentu, matlamat dan objektif perlu dibangunkan bagi tujuan pencapaian yang memberangsangkan dalam tempoh berkenaan. Manakala Namken dan Rapp (1997) menekankan tentang lima fasa berbeza tetapi bergantung antara

satu sama lain dalam panduan perancangan strategik untuk koperasi seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1.



(Sumber: Namken dan Rapp, 1997)

Rajah 1: Fasa Perancangan Strategik

Menurut Namken dan Rapp (1997) lagi, apabila visi telah dibangunkan, disemak atau diperjelaskan, proses seterusnya adalah mengenal pasti kekuatan atau kebolehan dan kelemahan sumber-sumber dalaman koperasi. Kekuatan umpamanya, boleh berasaskan kepada nilai, pengetahuan, dan maklum balas tenaga kerja terhadap keperluan serta daripada pandangan pelanggan (Teare, et al., 1998). Manakala kelemahan organisasi pula boleh dilihat contohnya daripada faktor organisasi yang tidak mampu memenuhi permintaan pelanggan kerana gagal mengambil kira pandangan pelanggan. Untuk itu, organisasi harus jujur dan mengakui akan kelemahan yang mereka ada (DeSilets dan Dickerson, 2008). Dalam proses perancangan strategik, analisis persekitaran penting apabila elemen seperti kekuatan dan kelemahan itu tadi digabungkan bersama elemen yang dikenal pasti mempunyai kaitan dengan peluang dan ancaman organisasi. Ia dinamakan sebagai analisis “SWOT”, yang kemudiannya boleh distrukturkan dengan meletakkan analisis berkenaan sebagai kaedah yang dipanggil matriks “TOWS” (DeSilets dan Dickerson, 2008).

Teare, et al., (1998) dan Johnson, et. al, (2008) mengaitkan penganalisan faktor luaran dengan pengaruh audit persekitaran, analisis struktur persekitaran persaingan dan mengenal pasti kedudukan persaingan organisasi. Penganalisan faktor luaran dibahagikan kepada empat (4): analisis pelanggan, analisis pesaing, analisis industri dan analisis “PEST” (politik, ekonomi, sosial dan teknologi) (Teare, et al., 1998). Dalam menganalisis pesaing, perbandingan dengan pesaing terdekat adalah sangat relevan, contohnya melihat aspek program yang ditawarkan kepada pelanggan, sasaran pelanggan itu sendiri, selain kekuatan dan kelemahan sumber yang ada pada

pesaing berkenaan. Persoalan seperti siapakah pesaing kita, apakah yang mereka lakukan yang bagus berbanding organisasi kita, apakah yang kita lakukan bagus dari mereka, perlu dijawab. Adakah ianya berkenaan kualiti, harga, keselesaan atau kandungan program untuk pelanggan yang membezakan organisasi berkenaan dengan pesaingnya (DeSilets dan Dickerson, 2008). Namken dan Rapp (1997) menekankan supaya koperasi memerhatikan sama ada faktor luaran ini mengekang keberkesanan aktiviti atau membantu perkembangan perniagaan koperasi.

Sungguhpun SWOT adalah teknik yang paling berguna dan penting dalam perancangan strategik, pemeriksaan faktor dalaman dan luaran bersistematik dan terperinci ini adalah hanya sebahagian daripada asas kepada analisis situasi semasa (Coulter, 2005). Senarai faktor yang terhasil daripadanya perlu disusun mengikut kepentingan atau diberi nilai pemberat supaya penggunaannya akan lebih berkesan. Dalam erti kata lain, analisis SWOT perlu diguna pakai dalam analisis strategik berikutnya bagi tujuan pembentukan strategi dan pelan tindakan. Terdapat teknik lain yang membolehkan penggubal strategi membuat analisis dengan mendalam dan komprehensif seperti analisis rantai nilai, analisis jurang (*gap*), analisis kewangan, penanda aras, analisis industri *Porter's Five Forces Model*, matriks *BCG Growth-share* dan model 7S McKinsey (Thompson, 1997; Stonehouse dan Pemberton, 2002). Satu kaedah terkini yang diguna pakai oleh kebanyakan organisasi adalah *Balanced Scorecard* (BSC), di mana sebanyak 60% daripada *Fortune 1000 companies* sedang mengimplementasikan BSC. (Rozhan, 2008).

Terdapat beberapa kajian terdahulu memperihalkan amalan perancangan strategik dalam organisasi. Kajian Falshaw, et al. (2006) menekankan bahawa proses perancangan strategik organisasi dibuat secara formal. Apabila saiz organisasi membesar, formaliti dalam sistem perancangan strategik organisasi juga turut meningkat tetapi tiada hubungan yang wujud antara proses perancangan yang formal dengan prestasi organisasi. Namun, dalam organisasi kecil pula, perancangan strategik yang tinggi formalitinya mempunyai hubungan dengan prestasi yang tinggi, tetapi aspek-aspek lain dalam perancangan strategik seperti jangka masa perancangan, kaedah strategik dan kawalan tidak menyumbang kepada prestasi organisasi kecil (Kraus, et al., 2006). Kajian amalan perancangan strategik dalam kalangan syarikat kecil dan sederhana (SME) oleh Stonehouse dan Pemberton (2002) pula memperlihatkan bahawa organisasi ini mengamalkan perancangan strategik yang berstruktur tinggi. Sebilangan besar (72%) mempunyai jangka masa perancangan antara satu hingga tiga tahun. Dua pertiga dari sampel kajian berkenaan pula mempunyai visi dan misi. Namun, kebanyakan strategi tertumpu kepada jualan jangka pendek, kos dan sasaran keuntungan berbanding matlamat jangka panjang. Kaedah-kaedah yang diguna pakai oleh SME dalam perancangan strategik juga adalah terhad.

Di negara maju, perancangan strategik telah diguna pakai dalam sektor koperasi. Miles, et al. (1997) dan Wardsworth (1992); (2001) menyatakan bahawa matlamat koperasi pertanian di Amerika Syarikat menggunakan perancangan strategik adalah sebagai kelebihan untuk bersaing. Aspek pemasaran banyak digunakan dalam perancangan strategik bagi membentuk kelebihan bersaing. Justeru itulah, koperasi pemasaran pertanian di Amerika Syarikat didapati lebih banyak mengamalkan perancangan strategik berbanding dengan koperasi pertanian lain. Malah koperasi yang ada mengamalkan perancangan strategik juga mengguna pakai teknik-teknik seperti analisis persekitaran, kompetensi teras dan analisis SWOT (Miles, et al. 1997). Kajian kes oleh Kenkel (2011) ke atas Koperasi Pengeluar Kilang Minyak di Oklahoma, Amerika Syarikat pula memberikan contoh yang unik bagaimana penggubalan strategi dan keputusan strategik serta pelaksanaannya dipengaruhi oleh struktur unik koperasi. Nilai-nilai koperasi juga disepadukan ke dalam proses perancangan. Manakala kajian kes oleh Karki (2005) mendedahkan perbezaan penekanan fokus perancangan strategik bagi koperasi tenusu di negara membangun dan negara maju. Koperasi tenusu di negara membangun memberi penekanan kepada pengurangan kos dan peningkatan kualiti produk. Koperasi tenusu di negara maju pula memberi penekanan kepada peningkatan pengeluaran produk tenusu melalui penggabungan pembekalan dan pengembangan pasaran global.

Kajian oleh Universiti Wisconsin terhadap 200 pengerusi dan pengurus besar koperasi pertanian di Minnesota dan Wisconsin pula mendapati, 50% daripada responden berkenaan mengakui bahawa lebih banyak masa perlu disumbangkan oleh mereka terhadap perancangan strategik di koperasi. Malah mereka percaya latihan sebagai cara yang paling baik untuk meningkatkan keberkesanan perancangan strategik. Justeru itu, perancangan strategik menjadi tajuk yang paling ditekankan dalam latihan kepada Anggota Lembaga. Hampir 20% daripada responden membangunkan pelan strategik yang baru setiap tahun, sementara hampir 50% mengemas kini perancangan mereka setiap tahun. Yang lainnya menyatakan sama ada melaksanakan perancangan utama setiap 3 tahun (15%), dan setiap 5 tahun (5%). Sumber maklumat dalaman adalah yang paling penting bagi membangunkan perancangan strategik dan responden menyatakan penggunaan kepakaran luar adalah kurang berkesan. Namken dan Rapp (1997) juga tidak menggalakkan koperasi menggunakan khidmat luar kerana yakin Anggota Lembaga lebih mengetahui bagaimana koperasi mereka dapat memberikan perkhidmatan yang dapat memenuhi keperluan anggotanya. Anggota Lembaga bertanggungjawab mempelopori dan mengekalkan perspektif jangka panjang koperasi. Merekalah yang memutuskan kepentingan nilai dan kepercayaan berkoperasi dalam membangunkan misi dan menghidupkannya dalam amalan perniagaan koperasi juga. Cubaan untuk menyemak dan menyesuaikan perancangan strategik perniagaan lain untuk diadaptasi oleh koperasi juga tidak disarankan. Perancangan strategik adalah suatu proses yang mengambil masa, oleh itu Anggota Lembaga boleh membangunkan beberapa idea yang mudah difahami,

diikuti dan praktikal untuk dilaksanakan di permulaan perancangan strategik koperasi mereka.

OBJEKTIF KAJIAN

Objektif kajian adalah untuk:

- a. Menerangkan perihalan amalan strategik di kalangan koperasi di Malaysia;
- b. Menilai kekuatan hubungan antara 7 elemen perancangan strategik; dan
- c. Mengukur jarak perbezaan antara elemen perancangan strategik dengan faktor demografik dan kedudukan kewangan koperasi di Malaysia.

METODOLOGI

Berdasarkan sorotan kajian yang terdahulu, lima elemen (struktur, pelaksanaan, matlamat, aktiviti dan teknik) dapat dikategorikan sebagai satu komponen yang memperihalkan proses perancangan strategik yang diamalkan oleh koperasi, manakala kepentingan dan penambahbaikan sebagai dua elemen lain yang memperihalkan amalan perancangan strategik (Falshaw, et al., 2006; Fralin, 2008; Lindblad, 2008 dan Recklies, 2009). Faktor persekitaran koperasi bagi menjelaskan perbezaan amalan pula hanya merangkumi faktor mikro, iaitu persekitaran dalaman manakala faktor makro (ekonomi, persaingan, pelanggan, dan lain-lain) tidak diambil kira. Data dikumpulkan melalui soal selidik yang diubah suai daripada Recklies (2009) dengan mengadaptasi garis panduan perancangan strategik untuk koperasi oleh Namken dan Rapp (1997). Soal selidik berkenaan merangkumi lima bahagian utama dan setiap item menggunakan ukuran tujuh skala Likert. Bahagian A mengandungi soalan mengenai elemen struktur, pelaksanaan dan matlamat. Responden memilih jawapan mengikut persetujuan mereka (skala 1-sangat tidak setuju, hingga skala 7-sangat setuju). Bahagian B dan C pula memuatkan soalan mengenai aktiviti dan teknik yang diguna pakai semasa koperasi merancang. Responden perlu juga memilih jawapan mengikut skala 1(tidak digunakan) hingga 7(selalu digunakan). Sementara maklumat mengenai penambahbaikan dan kepentingan diperoleh daripada bahagian D dan E, dan responden perlu memilih skala 1(sangat tidak penting) hingga 7(sangat penting). Akhir sekali, Bahagian F mengandungi soalan-soalan mengenai latar belakang koperasi.

Berdasarkan statistik SKM sehingga 30 Jun 2009, jumlah koperasi berdaftar di Malaysia adalah sebanyak 6,655. Walau bagaimanapun, populasi sebanyak 1,987 koperasi sahaja yang digunakan untuk kajian ini. Koperasi yang didapati tidak memenuhi kriteria sampel kajian dikeluarkan dari rangka pensampelan iaitu koperasi yang tidak akur kepada perundangan koperasi (tidak aktif), berdaftar kurang dari tiga

(3) tahun dan koperasi sekolah yang tidak menyumbang kepada Kumpulan Wang Amanah Pendidikan dan Pembangunan Koperasi. Bank Rakyat juga dikecualikan dalam kajian ini kerana saiz dan sumbangannya adalah terlalu besar berbanding koperasi yang lain. Pemilihan sampel menggunakan kaedah pensampelan rawak bersistematik merentasi kluster, zon dan fungsi. Kaedah ini dirasakan wajar demi memastikan jumlah respons melebihi keperluan saiz sampel yang perlu untuk memenuhi hukum generalisasi. Oleh itu, dengan populasi 1,987 koperasi, penyelidik hendaklah mendapat sekurang-kurangnya sebanyak 322 koperasi (Sekaran, 2006). Di akhir kajian lapangan, jumlah respons yang diterima adalah 328 koperasi atau 58% daripada saiz sampel yang dikehendaki. Analisis perihalan dijalankan ke atas data kuantitatif yang diperolehi dengan menggunakan taburan kekerapan, mod, min, sisihan piawai dan ujian kelencongan. Ujian lanjutan seperti korelasi, dan ANOVA yang bersesuaian dengan data berskala Likert juga dilakukan ke atas data yang dikumpulkan bagi memenuhi objektif kajian.

DAPATAN KAJIAN

Profil sampel ditinjau dari dua sudut:

- demografi koperasi: lokasi, fungsi, zon, tempoh operasi dan jumlah pekerja (Jadual 1);
- kewangan koperasi: pendapatan tahunan, aset, kumpulan wang anggota (KWA) dan keuntungan bersih tahunan (Jadual 2).

Jadual 1: Profil Koperasi - demografi

		Frekuensi	Peratus (%)
Lokasi	Bandar	211	64.3
	Luar Bandar	117	35.7
Zon	Timur	103	31.4
	Tengah	97	29.6
	Selatan	67	20.4
	Utara	47	14.3
	Sabah/Sarawak	14	4.3
	Fungsi	Kredit	105
	Perkhidmatan	49	14.9
		Frekuensi	Peratus (%)
	Pengguna	47	14.3
	Pengangkutan	25	7.6
	Perumahan	18	5.5
	Pembinaan	9	2.7

Jadual 1: *samb.*

	Perindustrian	7	2.1
	Perbankan	2	0.6
Tempoh Operasi	Kurang 10 Tahun	38	11.6
	11 hingga 20 Tahun	47	14.3
	21 hingga 30 Tahun	83	25.3
	31 hingga 40 Tahun	57	17.4
	41 hingga 50 Tahun	40	12.2
	Melebihi 51 Tahun	49	14.9
Pekerja	Kurang 10 orang	221	67.4
	Melebihi 10 orang hingga 20 orang	36	11.0
	Melebihi 20 orang hingga 40 orang	32	9.8
	Melebihi 40 orang hingga 50 orang	15	4.6
	Melebihi 50 orang	24	7.3

Jadual 2: Profil Koperasi - kewangan

		Frekuensi	Peratus (%)
Pendapatan	Melebihi RM5 juta	43	13.1
	Antara RM1 juta hingga RM5 juta	101	30.8
	Antara RM200 ribu hingga RM1 juta	88	26.8
	Kurang RM200 ribu	91	27.7
Aset	Melebihi RM50 juta	26	7.9
	Antara RM10 juta hingga RM50 juta	46	14.0
	Antara RM4 juta hingga RM10 juta	35	10.7
	Antara RM500 ribu hingga RM4 juta	94	28.7
	Kurang RM500 ribu	124	37.8
	KWA	Melebihi RM10 juta	46
Antara RM2 juta hingga RM10 juta		58	17.7
Antara RM1 juta hingga RM2 juta		30	9.1
Antara RM500 ribu hingga RM1 juta		34	10.4
Kurang RM500 ribu		155	47.3
		Frekuensi	Peratus (%)
Keuntungan	Melebihi RM5 juta	14	4.3
	Antara RM1 juta hingga RM 5juta	35	10.7
	Antara RM500 ribu hingga RM1 juta	32	9.8
	Antara RM100 ribu hingga RM500 ribu	83	25.3

Jadual 2: *samb.*

	Antara RM50 ribu hingga RM100 ribu	50	15.2
	Antara RM10 ribu hingga RM50 ribu	44	13.4
	Antara RM5 ribu hingga RM10 ribu	10	3.0
		Frekuensi	Peratus (%)
	Antara RM1 ribu hingga RM5 ribu	13	4.0
	Kurang RM1 ribu	8	2.4
	Tiada Keuntungan	38	11.6

Jadual 3 pula menunjukkan min bagi nilai amalan perancangan strategik adalah tinggi (mean=6.05). Nilai kelencongan (skewness) negatif atau lebih ke kanan juga memberi gambaran bahawa skor elemen amalan perancangan strategik lebih ke arah nilai skor besar.

Jadual 3: Statistik Deskriptif Amalan Perancangan

	Min (mean)	Sisihan piawai (standard deviation)	Kelencongan (skewness)
Struktur	5.7585	.97669	-.627
Pelaksanaan	5.6422	.93850	-.417
Matlamat	6.2607	.84642	-1.261
Aktiviti	5.7601	1.11877	-1.011
Teknik	5.0305	1.40085	-.558
Kepentingan	6.3497	.76889	-1.059
Penambahbaikan	6.4136	.76409	-1.319
Amalan	6.0536	.85330	-.595

(Skala Likert 7: 1-sangat tidak setuju; 7-sangat setuju)

Hubungan antara tujuh elemen amalan dikaji menggunakan korelasi pekali *Pearson*. Cohen (1988) mencadangkan garis panduan berikut bagi kajian dalam bidang sains sosial.

Kecil	$r = .10$ ke $.29$
Sederhana	$r = .30$ ke $.49$
Besar	$r = .50$ ke 1.0

Justeru itu, Jadual 4 menunjukkan hubungan antara lima elemen amalan perancangan strategik (struktur, pelaksanaan, matlamat, aktiviti dan teknik) adalah signifikan, positif dan dengan skor r daripada sederhana ke besar. Hubungan antara kepentingan dan penambahbaikan dengan dimensi proses perancangan strategik berkenaan juga adalah bersifat signifikan, positif dan dengan skor r besar (Jadual 5).

Jadual 4: Korelasi Elemen Proses Perancangan Strategik yang Diamalkan Koperasi

	Struktur	Pelaksanaan	Matlamat	Aktiviti	Teknik
Struktur	1	.704**	.694**	.528**	.497**
Pelaksanaan		1	.674**	.468**	.427**
Matlamat			1	.571**	.423**
Aktiviti				1	.668**
Teknik					1

***. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

Jadual 5: Korelasi Kepentingan dan Penambahbaikan dengan Proses Perancangan Strategik yang Diamalkan Koperasi

	Kepentingan	Penambahbaikan	Proses
Kepentingan	1	.616**	.628**
Penambahbaikan		1	.620**
Proses			1

***. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

Penyelidik menggunakan ANOVA untuk menilai sama ada wujud perbezaan ketara antara elemen yang dikaji dengan faktor demografi dan kewangan. Jadual 6 memberi gambaran wujudnya perbezaan ketara antara elemen amalan perancangan mengikut kedudukan kewangan (pendapatan, keuntungan, ekuiti dan aset) dan mengikut zon dan pekerja. Manakala skor pada elemen 'Fungsi' didapati tidak signifikan. Ini bermakna, 'Fungsi' tidak mempunyai impak yang membezakan amalan perancangan strategik dalam koperasi yang berbeza fungsinya.

Jadual 6: Perbezaan Faktor Demografi dan Kewangan dengan Amalan Perancangan Strategik

		<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Pendapatan	<i>Between Groups</i>	15.761	3	5.254	7.671	.000
	<i>Within Groups</i>	210.957	308	.685		
		<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Keuntungan	<i>Between Groups</i>	16.648	9	1.850	2.652	.006
	<i>Within Groups</i>	213.438	306	.698		
		<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Kumpulan Wang Anggota	<i>Between Groups</i>	17.146	4	4.286	6.266	.000
	<i>Within Groups</i>	210.701	308	.684		
Aset	<i>Between Groups</i>	17.311	4	4.328	6.378	.000
	<i>Within Groups</i>	209.657	309	.679		
Lokasi	<i>Between Groups</i>	7.787	5	1.557	2.232	.051
	<i>Within Groups</i>	208.626	299	.698		
Operasi	<i>Between Groups</i>	7.787	5	1.557	2.232	.051
	<i>Within Groups</i>	208.626	299	.698		
Fungsi	<i>Between Groups</i>	4.686	8	.586	.800	.603
	<i>Within Groups</i>	225.402	308	.732		
Pekerja	<i>Between Groups</i>	9.278	4	2.320	3.277	.012
	<i>Within Groups</i>	220.810	312	.708		
Zon	<i>Between Groups</i>	7.268	4	1.817	2.544	.040
	<i>Within Groups</i>	222.820	312	.714		

PERBINCANGAN

Majoriti koperasi yang terlibat dalam kajian ini adalah dari bandar, zon Timur, menjalankan perniagaan kredit, beroperasi antara 21 ke 30 tahun dan mempunyai pekerja kurang daripada 10 orang. Manakala daripada sudut kewangan, kebanyakan koperasi yang dikaji adalah koperasi berkluster sederhana yang mempunyai pendapatan antara RM1juta ke RM5 juta, majoriti mempunyai aset dan kumpulan wang anggota kurang dari RM500 ribu dan keuntungan antara RM100 ribu hingga RM500 ribu.

Perihal an amalan perancangan strategik

Tujuh elemen digunakan untuk memperihalkan tentang perancangan strategik yang diamalkan dalam kalangan koperasi di Malaysia. Keseluruhannya, amalan perancangan strategik dalam kalangan koperasi adalah menggalakkan. ALK melibatkan diri dalam perancangan yang dilaksanakan setiap tahun. Struktur ini adalah seperti yang dijangkakan kerana secara tradisinya juga, apa yang banyak diamalkan oleh organisasi lain juga ialah perancangan tahunan (Brock, 2000). Namun, apa yang banyak diamalkan ialah perancangan tahunan yang bergantung kepada maklumat dalaman koperasi sahaja. Dapatan ini agak berbeza dengan kajian amalan perancangan strategik dalam kalangan syarikat kecil dan sederhana (SME) oleh Stonehouse dan Pemberton (2002) yang memperlihatkan amalan perancangan strategik yang berstruktur tinggi oleh organisasi berkenaan. Justeru itu, koperasi adalah disarankan untuk mengambil kira faktor luaran yang lebih kontemporari seperti kecenderungan demografi, pembangunan industri, pesaing dan aliran politik dalam menganalisis peluang dan ancaman. Walau bagaimanapun, koperasi didapati mempunyai struktur merancang yang rasmi (bertulis). Dapatan ini menyokong Falshaw, et al. (2006) yang menyatakan bahawa proses perancangan strategik organisasi dibuat secara formal. Mempunyai struktur merancang mencerminkan kesungguhan koperasi apabila merancang.

Koperasi yang dikaji memantau pelaksanaan perancangan berasaskan maklumat kewangan. Laporan tahap pelaksanaan dibentangkan dan terdapat jawatankuasa yang memantau pelaksanaan perancangan. Pemantauan ini dititikberatkan oleh koperasi kerana telah menjadi keperluan apabila tadbir urus koperasi itu sendiri dan pengauditan adalah berpandukan kepada Undang-undang Kecil (UUK) koperasi serta perlunya dilaporkan kepada pihak SKM.

Menetapkan sasaran merupakan satu lagi aspek penting dalam perancangan strategik. Hasil kajian menunjukkan bahawa koperasi melaksanakan perancangan strategik terutamanya agar pengagihan sumber dapat dibuat secara berhemah, demi kelangsungan hidup koperasi dan dapat berdaya saing. Perkara ini agak sedikit berbeza dengan apa yang diamalkan oleh koperasi pertanian di Amerika Syarikat. Mereka mengutamakan perancangan strategik sebagai kelebihan untuk bersaing (Miles, et al., 1997 dan Wardsworth, 1992; 2001). Ini kerana perniagaan mereka berskala besar dan bernilai tinggi, maka, persaingan menjadi keutamaan berbanding matlamat lain. Walau bagaimanapun, mempunyai sasaran yang jelas ini juga merupakan amalan yang baik kerana ia adalah unsur asas bagi model pengurusan strategik (Miller, 1998; Fralin, 2008 dan Lindblad, 2008).

Antara aktiviti utama yang menjadi amalan koperasi adalah seperti memilih strategi yang sesuai dengan sumber yang mereka ada, memantau strategi yang dipilih dan

mengenal pasti matlamat jangka panjang. Aktiviti berkenaan adalah selari dengan sebahagian proses perancangan strategik untuk koperasi yang ditekankan oleh Namken dan Rapp (1997). Penyelidik juga berminat untuk mengetahui sejauh manakah koperasi mengamalkan perancangan strategik mengikut kaedah atau teknik yang disarankan oleh beberapa model perancangan strategik. Dapatan kajian menunjukkan koperasi sering menggunakan analisis persaingan, diikuti analisis budaya dan KPI. Namun, kaedah yang diguna pakai oleh koperasi adalah agak terhad sama seperti kaedah yang diguna pakai dalam perancangan strategik SME (Stonehouse dan Pemberton, 2002). Ia juga agak berbeza dengan koperasi pertanian di Amerika Syarikat yang mengguna pakai teknik-teknik seperti analisis persekitaran, kompetensi teras dan analisis SWOT (Miles, et al. 1997). Walau bagaimanapun, secara amnya dapat disimpulkan bahawa kebanyakan koperasi melaksanakan aktiviti dan menggunakan teknik seperti yang disarankan dalam beberapa model perancangan strategik.

Kajian ini juga menunjukkan bahawa koperasi di Malaysia menerima pakai dan menyedari kepentingan perancangan strategik sebagai satu kaedah pengurusan moden. Perancangan strategik dianggap penting bagi koperasi mencapai keuntungan tinggi, agar sentiasa bersedia menghadapi cabaran dan membantu membuat keputusan yang wajar. Koperasi di Malaysia mampu mengenal pasti kelemahan yang sedang dihadapi. Koperasi ada menambah baik beberapa perkara demi merangsang amalan perancangan strategik sebaik mungkin. Koperasi mengakui dan memperbaiki kelemahan yang sedia ada. Hasil penemuan menunjukkan penambahbaikan diamalkan apabila perancangan strategik benar-benar mendapat sokongan ALK, diikuti dengan perlunya menguar-uarkan perancangan pada peringkat bawahan. Maka ALK akan memastikan penambahbaikan sentiasa ada agar perancangan strategik tidak lari daripada memenuhi keperluan anggotanya. Penambahbaikan yang dinyatakan sepatutnya bukan merupakan masalah kerana ia merupakan sebahagian daripada Prinsip Tadbir Urus Koperasi yang dikeluarkan oleh Jabatan Pembangunan Koperasi (kini SKM).

Hubungan elemen dan perbezaan amalan perancangan strategik

Dapatan kajian menunjukkan hubungan antara lima elemen amalan perancangan strategik (struktur, pelaksanaan, matlamat, aktiviti dan teknik) adalah kuat. Hubungan antara kepentingan dan penambahbaikan dengan dimensi proses perancangan strategik berkenaan juga kuat. Oleh itu, koperasi perlu memberi perhatian yang sama rata kepada setiap satu elemen amalan perancangan strategik demi memastikan inisiatif ini dilakukan secara cekap dan berkesan.

Sementara itu, wujud juga perbezaan yang ketara antara elemen amalan perancangan dengan kewangan (pendapatan, keuntungan, kumpulan wang anggota dan aset) serta

beberapa faktor demografi (pekerja dan zon). Dapatan ini menyokong kajian Brock (2000), yang menyatakan perancangan strategik organisasi adalah berbeza-beza, sebahagian organisasi mempunyai cara perancangan yang agak mudah, manakala sebahagian yang lain merancang dengan cara yang sangat kompleks. Perbezaan sistem perancangan strategik dengan saiz telah diakui oleh Falshaw, et al. (2006) yang menyatakan apabila saiz organisasi membesar, formaliti dalam sistem perancangan strategik organisasi juga turut meningkat. Ini bermakna koperasi yang terlibat dalam kajian ini mempunyai perancangan strategik tetapi bentuk amalan mereka berbeza-beza, bergantung kepada corak pengurusan dan pentadbiran sesebuah koperasi. Walau bagaimanapun, apa fungsi (jenis perniagaan) yang dijalankan sekalipun oleh koperasi Malaysia, amalan perancangan strategik mereka adalah sama.

CADANGAN DAN RUMUSAN

Penemuan empirik ini menunjukkan amalan perancangan strategik koperasi daripada pelbagai kluster, fungsi, lokasi dan sebagainya adalah menggalakkan, walaupun dengan bentuk amalan yang berbeza. Maka dapatlah dirumuskan di sini bahawa kebanyakan koperasi di Malaysia mempunyai struktur perancangan yang rasmi, pemantauan pelaksanaan rancangan juga diuruskan secara berkala serta masing-masing menentukan sasaran perancangan terutama sekali untuk mengurus sumber dengan baik, kelangsungan hidup dan berdaya saing. Kebanyakan koperasi juga melaksanakan aktiviti dan menggunakan teknik seperti yang disarankan dalam beberapa model perancangan strategik. Kepentingan merancang secara strategik dalam koperasi tidak boleh diambil mudah kerana perancangan yang lemah telah dikenal pasti sebagai satu daripada alasan utama bagi kegagalan koperasi. Penemuan kajian ini menggalakkan lagi koperasi untuk menerima pakai perancangan strategik dalam agenda pengurusan mereka dengan harapan bahawa teknik pengurusan ini akan meningkatkan prestasi koperasi dalam perniagaan mereka. Perancangan strategik yang dilaksanakan untuk jangka panjang tidak menjamin kejayaan koperasi, tetapi ia meningkatkan kebarangkalian untuk koperasi berjaya. Perancangan strategik menambah baik kepincangan koperasi menuju kejayaannya.

Perspektif prestasi perniagaan adalah menjadi sebahagian daripada kebimbangan anggota koperasi. Koperasi perlu juga memberi keutamaan kepada faktor ekonomi bagi memastikan kelangsungan hidup dan kelestarian. Perancangan dan pengurusan strategik adalah teknik perubahan yang boleh membantu koperasi untuk mencapai prestasi perniagaan dan kejayaan. Sungguhpun begitu, perkadaran terus antara amalan perancangan strategik dengan prestasi ekonomi koperasi bukan sebahagian daripada objektif kajian ini. Ini adalah kerana penemuan kajian terdahulu banyak menunjukkan perancangan strategik tidak berkadar terus dengan prestasi organisasi perniagaan yang berjaya tanpa kewujudan faktor-faktor lain. Sungguhpun begitu, memandangkan amalan perancangan strategik dalam kalangan koperasi di Malaysia didapati menggalakkan, maka bagi kajian yang akan datang, hipotesis perhubungan

antara amalan perancangan strategik dengan prestasi kewangan bolehlah diuji untuk menilai keberkesanan pelaksanaan perancangan strategik dan memperkukuhkan keperluan perancangan strategik dalam kalangan koperasi di Malaysia.

Sehubungan dengan itu, kepentingan amalan perancangan strategik dalam koperasi wajar diterima umum. Dengan adanya pemantapan tadbir urus dalam pentadbiran koperasi ini, perancangan mahupun pengurusan strategik secara am akan memberi impak yang positif terhadap pertumbuhan sesebuah koperasi. Pihak Maktab Koperasi Malaysia tentunya akan menambah baik silibus berkaitan pengurusan strategik supaya sentiasa relevan dengan persekitaran perniagaan di Malaysia. Pihak Suruhanjaya Koperasi Malaysia juga wajar mewujudkan satu inisiatif agar koperasi mempunyai perancangan strategik yang mapan bagi memandu hala tuju koperasi untuk jangka masa panjang.

RUJUKAN

- Akta Koperasi 1993. (2011). Petaling Jaya, Malaysia: International Law Book Services.
- Abdul Aziz Mahmuddin. (2009) Konsep-konsep Pengurusan Strategik: Apakah Strategi. Unit Pembangunan Korporat. Universiti Malaysia Perlis.
- Alashloo, F. R., Castka, P., & Sharp, J. M. (2005). Towards understanding the impeters of strategy implementation in higher education (HE): A case of HE Institutes in Iran. *Quality Assurance in Education*, 13(2), 132-147.
- Bart, C. K., et al. (2001). A model of the impact of mission statement on firm performance. *Management Decision*, 39(1), 19-35.
- Brock, D. (2000). Is More Planning Better? *On The Horizon*, 8(4), 8-9.
- Cohen, J. W. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral Sciences*. Hillsdale: HJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Coulter, M. (2005). *Strategic management in action* (Third ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- DeSilets, L. D., & Dickerson, P. S. (2008). SWOT is useful in your tool kit. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 39(5), 196-197.
- Falshaw, J.R., et al. (2006). Evidence on formal strategic planning and company performance. *Management Decision*, 44(1), 9-30.
- Fralin, G. K. (2008). Elements of the strategic management process. Retrieved from <http://www.helium.com/items/840500-elements-of-the-strategic-management-process>.
- French, S. J., et al. (2004). The role of strategic planning in the performance of small professional service firms. *Journal of Management Development*, 23(8), 765-776.
- Glaister, K. et al. (2008). A causal analysis of formal strategic planning and firm performance: evidence from an emerging country. *Management Decision*, 46(3), 365-391.
- Harrison, S. J. (2003). Strategic Management of Resources and Relationships. In *Concepts and Cases*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Idris Ismail., & Mohd. Safaai Said. (2012). *Pengenalan Koperasi*. Kuala Lumpur: Utusan Publications.
- Indar Kaur, et al. (2009). *A study of the internal audit committee in the co-operative movement in Malaysia*. Petaling Jaya: Maktab Kerjasama Malaysia.
- Johnson, G., et al. (2008). *Exploring corporate strategy* (8th ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Karki, B. B. (2005). Strategic planning in co-operative sector: a study on dairy co-operative. *The Journal of Nepalese Business Studies*, 11(1), 72-80.
- Kenkel, P. (2011). Producers cooperative oil mill: a case study in strategic planning for a cooperative. *Journal of Cooperatives*, 25, 82-96.
- KOSPETA. (2009). Berita arkib: seminar bersama wargakerja di Hotel Regency Alor Star, Kedah. Retrieved from http://www.kospeta.org/berita_arkib1.html.

- Kraus, S., et al. (2006). Strategic planning in smaller enterprises: new empirical findings. *Management Research News*, 29(6), 334-344.
- Kurniawati Kamarudin. (n.d). The way forward for Malaysian cooperatives. *Bernama*. Retrieved from <http://kpdnkk.bernama.com/news.php?id=578102>.
- Lindblad, M. (2008). Elements of the strategic management process. Retrieved from <http://www.helium.com/items/836142-elements-of-the-strategic-management-process>
- Miles, M. P., et al. (1997). Strategic planning and agribusiness: an exploratory study of the adoption of strategic planning techniques by co-operatives. *British Food Journal* ,99 (11), 401-408.
- Miller, A. (1998). *Strategic management* (3rd ed.). New York: McGraw Hill.
- Mohd. Azlan Yahya. (2006, Mac). Perakaunan nadi kejayaan pengurusan koperasi. *Pelancar Online*. Retrieved from <http://www.angkasa.coop/pelancar/index.php?p=mac000-2006>
- Namken, J. C., & Rapp, G. W. (1994). *Strategic planning handbook for cooperatives*. Rural Business - Cooperative Service. United States Department of Agriculture.
- Nurizah Nordin, et al. (2010). *Attributes, performance and perceived influential factors of performing co-operatives in Malaysia*. Petaling Jaya: Maktab Kerjasama Malaysia.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2002). Formal strategic planning. *Business Process Management Journal*, 8(5), 416-429.
- Peraturan 16 Akta Koperasi 1993. (2010). *Organisasi dan Pengurusan Koperasi*. Petaling Jaya, Selangor: International Law Book Series.
- Ramlan Kamsin, et al. (2008). *Mobilisasi dana koperasi*. Petaling Jaya: Maktab Kerjasama Malaysia.
- Rapp, G. (1995). *Understanding cooperatives: strategic planning*. Retrieved from United States Department of Agriculture (Rural Business - Cooperative Service): <http://www.rurdev.usda.gov/supportdocuments/CIR45-10.pdf>
- Rashidah Abd. Ghani. (2010, November 18). Five core strategies for Malaysian co-operatives to excel. *Bernama*. Retrieved from <http://kpdnkk.bernama.com/news>
- Recklies, O. (2009). Strategic planning of retail banks in Europe. Retrieved from <http://www.bankstrategy.eu/international/index.html>
- Rozhan Othman. (2008). Enhancing the effectiveness of the balanced scorecard with scenario planning. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(3), 259-266.
- Ruocco, P., & Proctor, T. (1994). Strategic planning in practice: a creative approach. *Marketing Intelligence and Planning*, 12(9), 24-29.
- Schraeder, M. (2002). A simplified approach to strategic planning. *Business Process Management Journal*, 8(1), 8-18.

- Sekaran, U. (2006). *Research methods for business* (4th ed.). New Delhi: John Wiley & Sons.
- Suruhanjaya Koperasi Malaysia. (2011). Gerakan koperasi. Retrieved from [http:// www.skm.gov.my/web](http://www.skm.gov.my/web)
- Suruhanjaya Koperasi Malaysia. (2009). *Perangkaan am koperasi mengikut negeri*. Kuala Lumpur: Suruhanjaya Koperasi Malaysia.
- Stonehouse, G., & Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs - some empirical findings. *Management Decision*, 40(9), 853-861.
- University of Wisconsin Center for Cooperatives.(2000). *Survey of board training & strategic planning practices*. Retrieved from http://www.uwcc.wisc.edu/info/win_00.html#survey
- Teare, R. E., et al. (1998). Relating strategy, structure and performance. *Journal of Workplace Learning*, 10(2), 58-75.
- Thibodeaux, M. S., & Favilla, E. (1996). Organizational effectiveness and commitment through strategic management. *Industrial Management & Data Systems*, 97(5), 21-25.
- Thompson, J. L. (1997). *Strategic management: awareness and change* (3rd ed.). London: International Thomson Business Press.
- Vaitkevičius, S., et al. (2006). Model of strategic analysis tools typology. *Engineering Economics*, 2(47), 99-109.
- Volberda, H. W. (2004). Crisis in strategy: fragmentation, integration or synthesis. *European Management Review*, 1(1), 35-42.
- Wadsworth, J. J. (1992). *Strategic planning systems of large farmer cooperatives*. Agricultural Cooperative Service. United States Department of Agriculture.
- Wardsworth, J. J. (2001). *Strategic planning in farmer cooperatives*. Rural Business-Cooperative Services. United States Department of Agriculture.
- Wehrich, H. (n.d.). The TOWS Matrix - A tool for situational analysis. *Long Range Planning*.
- Zulkarnaen Abd. Rani. (2004, June). Koperasi MRSM Jeli urus pelancongan. *Pelancar Online*. Retrieved from <http://www.angkasa.coop/pelancar/index.php?p=jun021-2004>