

PERANAN RANGKAIAN SOSIAL DAN MOTIVASI TERHADAP TINGKAH LAKU PENGLIBATAN AKTIF ANGGOTA LEMBAGA KOPERASI YANG MENTADBIR URUS KOPERASI

Romaizah Abd Kadir

Suruhanjaya Koperasi Malaysia

ABSTRAK

Kertas konsep ini disediakan bagi memperluaskan pengetahuan dan meningkatkan pemahaman tentang tingkahlaku penglibatan aktif dalam kalangan anggota lembaga yang mentadbir urus koperasi. Berdasarkan laporan empirikal lepas, kertas ini mencadangkan satu kerangka teori kajian yang disokong secara konseptual untuk menerangkan peranan rangkaian sosial dan motivasi bagi menyingkap di sebalik proses lembaga iaitu tingkah laku penglibatan aktif. Struktur tadbir urus serta peranan anggota lembaga dalam tadbir urus diterangkan secara kritis khususnya dalam konteks organisasi koperasi. Isu-isu semasa berkaitan penglibatan berdasarkan penemuan dan kajian-kajian lalu turut dikupas bagi menggambarkan kepentingan penglibatan anggota lembaga dalam tadbir urus. Konsep tingkah laku penglibatan dalam kajian-kajian lepas turut dibincangkan bagi merumuskan konsep tingkah laku penglibatan aktif dalam tadbir urus koperasi. Ini termasuklah penglibatan anggota lembaga dalam menjalankan fungsinya secara sukarela sebagai pentadbir dengan mengambil bahagian secara aktif dalam membuat keputusan. Antara dimensi tingkah laku yang dikenalpasti ialah Anggota Lembaga berusaha mengakses maklumat untuk tujuan analisa dan penilaian, berupaya mengemukakan pandangan yang konstruktif dan berkonflik secara positif dalam membuat keputusan mengenai tadbir urus. Teori Kognitif Sosial yang disokong oleh Teori Penentuan Kendiri dijelaskan secara ringkas bagi menggambarkan fenomena tingkah laku penglibatan aktif berkait dengan rangkaian sosial dan motivasi Anggota Lembaga Koperasi. Akhir sekali kertas ini mencadangkan agar kajian lanjut dapat dilaksanakan untuk menguji pengaruh faktor rangkaian sosial dan motivasi terhadap tingkah laku penglibatan aktif Anggota Lembaga dalam tadbir urus koperasi.

Kata Kunci: Rangkaian sosial; Motivasi; Tadbir Urus; Penglibatan Aktif

E-mel penulis: romaizah@skm.gov.my

PENGENALAN

Kejayaan sesebuah organisasi koperasi untuk terus berdaya tahan dan berdaya saing dalam pasaran bukan sahaja bergantung kepada penglibatan anggota, tetapi juga ditentukan oleh tadbir urus anggota lembaga (Aini, Hafizah, & Zuraini, 2012; Deng & Hendrikse, 2014). Tadbir urus penting dalam memastikan aktiviti organisasi berjalan dengan sistematik, telus, dinamik dan penuh bertanggungjawab oleh Lembaga. Bagi mencapai matlamat koperasi, ia memerlukan penglibatan Lembaga yang responsif kepada kehendak anggota (Maktab Kerjasama Malaysia, 2010). Anggota lembaga merupakan individu dalam kalangan anggota koperasi yang telah dipilih oleh mesyuarat agung untuk menjadi pentadbir koperasi (Gemina, Samsuri, & Kusuma, 2013; Cechin, Bijman, Pascussi et al., 2013).

Penglibatan anggota dalam tadbir urus koperasi terbahagi kepada dua kategori. Pertama, penglibatan anggota biasa yang memerlukan anggota mengambil bahagian dalam penetapan matlamat, membuat keputusan dan mengawasi tadbir urus koperasi dengan menghadiri mesyuarat agung dan mengundi (Birchall & Simmons, 2004a; Verhees, Sergaki, & Van Dijk, 2015). Kedua, peranan yang juga penting dan ingin dibincangkan dalam kertas ini penglibatan anggota lembaga dalam tadbir urus koperasi. Anggota lembaga juga merupakan anggota koperasi iaitu pemilik dan pemegang saham. Mereka telah dipilih oleh mesyuarat agung untuk menjadi pentadbir koperasi (Cechin et al., 2013; Gemina et al., 2013). Meskipun penglibatan sebagai anggota lembaga adalah secara sukarela tetapi undang-undang tetap mengikat mereka kerana amanah dan bertanggungjawab yang dipikul bagi mentadbir urus koperasi. Seksyen 45 (1) Akta Koperasi 1993 menjelaskan bahawa liabiliti Lembaga dalam hal ehwal koperasi adalah sama perannya dengan ahli perniagaan biasa. Sehubungan itu kertas konsep ini disediakan bagi memahami sumbangan faktor rangkaian sosial dan motivasi terhadap tingkah laku penglibatan aktif anggota lembaga dalam tadbir urus koperasi (*Akta Koperasi 1993*)

PERNYATAAN MASALAH

Penglibatan aktif anggota lembaga dalam koperasi penting kerana ia akan menentukan kejayaan sesebuah koperasi mencapai matlamat penubuhannya. Tugas sebagai anggota lembaga koperasi ini dilaksanakan secara sukarela dan bukanlah pekerjaan hakiki anggota lembaga (Richards & Reed, 2015; Cechin et al., 2013). Meskipun berkhidmat secara sukarela, anggota lembaga mempunyai obligasi dalam mewujudkan tadbir urus yang baik dan berkesan bagi meningkatkan prestasi organisasi (Nkundabanyanga, 2016; Nkundabanyanga, Balunywa, Taurigana, & Ntayi, 2014). Dalam menjalankan peranan sebagai anggota lembaga, masih wujud penunggang percuma atau "*free-riding*". Penunggang percuma adalah gelaran kepada anggota lembaga yang tidak berfungsi, tidak aktif atau kurang berusaha (Adams, Hermalin & Weisbach, 2010; Minichilli, Zattoni, Nielsen, & Huse, 2012; Shropshire & Kadlec, 2012). Kehadiran mereka merugikan dan boleh melemahkan koperasi (Yamori et al., 2016). Dengan sikap lepas tangan lembaga yang menyerahkan kuasa tadbir urus kepada pengurusan, hala tuju

koperasi juga boleh menyimpang dari matlamat asal penubuhannya iaitu untuk memenuhi keperluan ahli (Bijman, Hendrikse, & Oijen, 2013; Davis, 2001; Liang, Huang, Lu, & Wang, 2015). Justeru, semua anggota lembaga yang dilantik seharusnya menjalankana amanah yang diberikan anggota dengan sebaiknya.

Melihat kepada kepentingan penglibatan aktif anggota lembaga dalam tadbir urus koperasi, kajian ini ingin meneroka faktor-faktor yang boleh menyumbang terhadap tingkah laku penglibatan aktif. Salah satu faktor yang sering dikaitkan dengan tingkah laku ialah motivasi. Kajian lepas mendapati faktor motivasi berperanan dalam meningkatkan penglibatan aktif anggota lembaga (Mitchell, 1973). Motivasi seseorang untuk meningkatkan harga diri, menyumbang kepada komuniti dan juga menjalinkan hubungan profesional dapat meningkatkan penglibatan aktif dalam badan sukarela (Birchall & Simmons, 2004b, 2004c; Morfi, Ollila, Nilsson, Feng, & Karantininis, 2015; Widmer, 1985; Wim, Xueqin, & Lu, 2011). Maka kajian ini melihat kepentingan faktor motivasi terhadap tingkah laku penglibatan aktif anggota lembaga koperasi. Selain motivasi, rangkaian sosial juga merupakan faktor penting dalam menentukan tingkah laku penglibatan aktif anggota lembaga koperasi. Kajian lepas menunjukkan rangkaian sosial mampu menyumbang terhadap peningkatan modal sosial dalam lembaga dan seterusnya meningkatkan kualiti penglibatan (Brown, Hillman, & Okun, 2012; Stevenson & Radin, 2003).

Namun demikian, menurut Teori Kognitif Sosial, jika kita mahu memahami tingkah laku manusia, faktor sosial perlu dilihat secara bersama dengan faktor individu (Bandura, 1986). Model Teori Kognitif sosial menggabungkan sosial dan faktor individu sebagai penentu tingkah laku manusia menerusi proses pembelajaran. Menurut Albert Bandura (1986) dan Wood & Bandura, (1989) tingkah laku individu didorong oleh keyakinan individu bahawa dia dapat mengawal nasibnya sendiri menerusi jangkaan terhadap hasil yang bakal diperolehi iaitu dorongan motivasi (Albert Bandura, 2001). Teori ini juga menekankan kepada proses pembelajaran menerusi interaksi dengan persekitaran dan perhubungan sosial dalam menentukan tingkah laku seseorang. Dua faktor ini akan saling bertimbal balik dan mempengaruhi kognitif seseorang, seterusnya menentukan tingkah laku.

Berdasarkan laporan kajian lepas terhadap penglibatan anggota koperasi di Malaysia, cadangan diberikan supaya koperasi berusaha meningkatkan kepercayaan dan motivasi anggota-anggotanya, agar mereka terus terlibat aktif dalam aktiviti ekonomi. Namun begitu fokus penglibatan ini hanya melihat dalam konteks aktiviti ekonomi semata-mata dan tidak melihat dalam aspek tadbir urus (Din, Jerni, Harun, & Saedin, 2011; 2013). Sesebuah koperasi yang digerakkan oleh aktiviti ekonomi juga memerlukan penglibatan anggota lembaga yang aktif sebagai nadi kepada tadbir urus (Maktab Kerjasama Malaysia, 2010). Kajian terdahulu hanya melihat penglibatan anggota biasa dalam tadbir urus berdasarkan kehadiran dalam mesyuarat agung. Sedangkan penglibatan anggota lembaga juga amat penting kerana perlu melaksanakan tadbir urus serta menjayakan matlamat, visi dan misi koperasi (Cechin et al., 2013; Zeuli & Cropp, 2010).

Kebanyakan kajian mengenai tingkah laku penglibatan aktif anggota lembaga lebih memberi fokus terhadap Lembaga yang mentadbir urus organisasi korporat dan kurang tumpuan diberi terhadap organisasi koperasi. Berbeza dengan organisasi korporat, orientasi bisnes mengutamakan keperluan bersama anggota dan juga kebajikan, bukannya untuk memaksimumkan kekayaan pemegang saham seperti organisasi korporat. Malahan, penglibatan anggota lembaga dalam tadbir urus koperasi adalah secara sukarela. Oleh itu terdapat keperluan untuk kajian ini dilaksanakan bagi memahami tingkah laku penglibatan aktif anggota lembaga dengan melihat pengaruh faktor rangkaian sosial dan motivasi berdasarkan cadangan Teori Kognitif Sosial.

OBJEKTIF

Objektif kertas ini adalah untuk mencadangkan satu kerangka teori kajian bagi menjelaskan hubungan faktor rangkaian sosial dan motivasi dengan tingkah laku penglibatan aktif.

SOROTAN LITERATUR

Peranan Lembaga dalam Tadbir Urus

“Lembaga” adalah merupakan satu terma umum yang digunapakai dalam pelbagai badan pentadbiran. Jawatan ini boleh dilantik atau pun dipilih secara undi. Dalam organisasi korporat, lembaga mewakili pemegang saham organisasi dalam menjalankan urusan berkaitan tadbir urus, khususnya menentukan dasar dan membuat perancangan strategik organisasi (Choi et al., 2014; Petrovic, 2010). Oleh yang demikian perlunya anggota lembaga melibatkan diri secara aktif dan bukan sekadar menjadi penunggang percuma. Menerusi penglibatan aktif yang dimainkan oleh lembaga, akan dapat memastikan organisasi ditadbir urus dengan baik, sistematik, telus dan berintegriti (Gnan, Hinna, & Scarozza, 2015; MacDougall, Crawford, Powis, & Dimma, 1993). Dengan ini barulah koperasi dapat mencapai matlamat penubuhannya selaras dengan prinsip berkoperasi dan tidak berlaku salah tadbir yang boleh menjejaskan matlamat penubuhan koperasi serta misi dan visinya.

Secara umumnya Coulson-Thomas (1992) memperincikan peranan Lembaga dalam menentukan tujuan syarikat, sebab bagi kewujudan berterusan, dan pernyataan misi dan visi yang dapat dikomunikasi dengan berkesan. Seterusnya Lembaga perlu menetapkan satu wawasan dan memperincikan objektif yang boleh dicapai dan merumus strategi untuk mencapai objektif yang telah ditentukan. Lembaga juga berperanan untuk memastikan bahawa syarikat mempunyai sumber-sumber yang mencukupi iaitu sumber kewangan, manusia, teknologi sokongan, proses pengurusan yang sistematik untuk melaksanakan strategi yang telah dipersetujui. Secara khususnya, terdapat tiga peranan utama Lembaga yang sering dibincangkan dalam kajian lepas iaitu peranan strategik, peranan perkhimatan dan peranan kawalan/pemantauan.

Peranan strategik memerlukan Lembaga menetapkan sasaran hala tuju strategik organisasi, penentuan dan penguatkuasaan dasar, analisis SWOT, penentuan korporat dan pilihan kewangan, struktur dan strategi pelaksanaan, dan pengurusan prestasi. Selain menjalankan peranannya dengan berkesan dalam merangka misi dan strategi organisasi, Lembaga juga bertanggungjawab mengagihkan sumber dan memastikan penilaian yang bersepadu dijalankan mengikut strategi (Pugliese et al., 2009; Tashakori & Boulton, 1983; Zahra & Pearce, 1990). Untuk tujuan ini, Lembaga memerlukan kemahiran dalam perancangan strategik, berkeupayaan melihat firma secara keseluruhan, memahami konteks ia beroperasi serta berupaya meramalkan masa hadapan. Menerusi peranan strategik, Lembaga memformulakan visi yang cemerlang serta strategi yang realistik (Coulson-Thomas, 1992).

Dalam konteks peranan perkhidmatan, (Mintzberg, 1983) membezakan sekurang-kurangnya empat peranan perkhidmatan lembaga pengarah: (1) bersama memilih pengaruh luar; (2) membina rangkaian perhubungan (dan dana) untuk organisasi; (3) meningkatkan reputasi organisasi; dan (4) memberi nasihat dan konsultasi kepada organisasi. Menerusi peranan perkhidmatan Lembaga perlu memberi sokongan dan nasihat kepada pengurusan, mengkaji prestasi lembaga dan pihak berkepentingan, berhubung dengan kumpulan dan organisasi yang berkepentingan terhadap firma serta mewakili firma (Ong & Wan, 2008).

Peranan kawalan atau pemantauan juga merupakan salah satu peranan penting Lembaga dalam tadbir urus. Fungsi Lembaga dalam melaksanakan pemantauan dan peranan nasihat akan memberi kesan kepada kualiti keputusan strategik serta komitmen pengurusan atasan (Mustakallio, Autio, & Zahra, 2002). Menurut Herman (1981), kawalan bermaksud, “Berkait dengan kuasa dan keupayaan untuk memulakan, mengekang, membatasi atau membatalkan tindakan, sama ada secara langsung atau melalui pengaruh yang dilaksanakan ke atas mereka yang mempunyai kuasa dalam membuat keputusan”.

Lembaga perlu mengawasi pengurusan kewangan dan kawalan bajet, pemantauan prestasi koperasi dan memantau Ketua Pegawai Eksekutif/pengurus, akauntabiliti kepada pemegang kepentingan, dan memenuhi tanggungjawab undang-undang. (Korac-Kakabadse, Kakabadse, & Kouzmin, 2001; Nkundabanyanga et al., 2014; Ong & Wan, 2008).

Selain itu Lembaga juga mengawal aktiviti pengurusan seperti melantik pekerja, mengurus pampasan, mendisiplinkan dan memecat pengurus kanan; meluluskan insentif pengurus atasan; dan menilai prestasi pengurus kanan (Johnson, Harian, & Ellstrand, 1996). Penilaian prestasi pengurusan berdasarkan pemantauan tingkah laku mereka atau memantau output yang boleh diperhatikan yang dianggap berlaku akibat daripada tingkah laku mereka (Mustakallio et al., 2002).

Dalam konteks tadbir urus koperasi, Lembaga bertanggungjawab untuk menyelia dan mengawal keputusan pihak pengurusan demi melindungi kepentingan ahli dan memelihara

nilai dan prinsip berkoperasi (Md. Salleh, Arshad, Shaarani, & Kasmuri, 2008; Obgbechie, 2012). Bagi memastikan tadbir urus berjalan dengan baik, maka Lembaga perlu memastikan Jawatankuasa Audit Dalaman yang dilantik menjalankan peranan dengan sewajarnya dan melaporkan penemuan serta cadangan tindakan pembetulan kepada Lembaga dari masa ke semasa. Jawatankuasa Audit Dalaman hendaklah diberi akses secara bebas kepada rekod dan maklumat koperasi (Md. Salleh et al., 2008). Lembaga perlu memastikan pelaksanaan tugas dan tanggungjawab pengurusan selari dengan keputusan mesyuarat agung. Contohnya, dari segi kawalan peruntukan sumber, lembaga hendaklah memastikan aktiviti koperasi mengikut bajet yang telah diluluskan oleh mesyuarat agung. Selain membuat penilaian dari masa ke semasa ke atas prestasi Ketua Pegawai Eksekutif, Lembaga juga perlu menilai prestasi koperasi, contohnya prestasi pelaburan, prestasi pengeluaran dan koperasi sentiasa memenuhi keperluan perundangan.

Peranan dan tanggungjawab Lembaga ini juga diperincikan dalam undang-undang kecil koperasi. Lembaga bertanggungjawab melaksanakan amanat anggota untuk mentadbir urus koperasi dan berusaha menjaga kepentingan koperasi secara menyeluruh berdasarkan nilai dan etika berkoperasi tertakluk kepada undang-undang dan peraturan yang mengikatnya (Bijman et al., 2013; Md. Salleh et al., 2008). Meskipun penglibatan sebagai Lembaga adalah secara sukarela tetapi undang-undang tetap mengikat mereka kerana amanah dan bertanggungjawab yang dipikul bagi mentadbir urus koperasi. Lembaga bertanggungjawab merancang, melaksanakan, mengawal dan menilai keseluruhan aktiviti koperasi berdasarkan peranannya dalam tadbir urus (Barraud-Didier, Henninger, & Akremi, 2012).

Seksyen 45 (1) Akta Koperasi 1993, menyatakan bahawa liabiliti Lembaga dalam hal ehwal koperasi adalah sama peranannya dengan ahli perniagaan biasa. Lembaga bertanggungjawab mentadbir urus koperasi secara telus dan berwibawa serta bertanggungjawab terhadap segala tindakan yang diambil. Meski pun perundangan koperasi di setiap negara adalah berbeza namun tujuh (7) prinsip yang mendasari penubuhan koperasi masih sama dan ia merupakan prinsip sejagat yang digunakan dan dikongsi oleh semua negara di dunia (Novkovic, 2008).

Tadbir urus koperasi yang baik melibatkan pembentukan struktur organisasi yang baik, prosedur kerja yang kemas lagi tersusun di samping kerjasama anggota dan Lembaga yang memainkan peranan masing-masing seperti dikehendaki oleh koperasi serta sistem kawalan dalaman yang teratur bagi memastikan perundangan koperasi dipatuhi (Suruhanjaya Koperasi Malaysia, 2015). Lembaga bertanggungjawab secara sah untuk menetapkan hala tuju strategik organisasi dan memastikan prestasi jangka panjang organisasi tercapai selari dengan keperluan tadbir urus (Judge & Talaulicar, 2017).

Berikutan itu, Suruhanjaya Koperasi Malaysia juga telah mengeluarkan garis panduan bagi menetapkan piawaian minimum tadbir urus koperasi yang dikemaskini sebagai GP27. Ia

disediakan sebagai rujukan asas bagi memastikan Lembaga dapat menjalankan peranan mereka dengan lebih berkesan, telus, bertanggungjawab dan mengelakkan konflik berkepentingan. Ia juga merupakan garis panduan berhubung kepentingan di antara anggota dengan pihak berkepentingan yang lain (Suruhanjaya Koperasi Malaysia, 2015). Empat prinsip utama dalam GP27 ialah (a) hak ehwal anggota lembaga koperasi; (b) pengawasan pengurusan; (c) kebertanggungjawaban dan pengauditan; dan (d) ketelusan dan integriti.

Dalam tadbir urus koperasi, pihak-pihak berkepentingan termasuklah anggota koperasi dan pihak pengurusan yang diketuai oleh Ketua Pegawai Eksekutif (KPE) atau pengurus koperasi (Davis, 2001; Md. Salleh et al., 2008). Matlamat tadbir urus koperasi ialah untuk memastikan koperasi dapat mencapai objektif penubuhannya melalui penggabungan tenaga anggota dan Lembaga yang dilantik untuk menjalankan kerja-kerja tadbir urus. Ia dilaksanakan melalui mesyuarat secara berkala bagi memastikan pentadbiran koperasi berjalan lancar (Safiar, Ahmad, & Yacob, 2012; Zeuli & Cropp, 2010). Berbeza dengan tadbir urus korporat, Lembaga koperasi bukan sahaja bertindak sebagai pengawas pengurusan atasan dan menyelia keputusan strategik untuk memaksimumkan pulangan pelaburan sebagaimana firma swasta. Tingkah laku penglibatan aktif anggota lembaga penting dalam menentukan misi dan visi koperasi agar berupaya mengekalkan daya saing koperasi dalam pasaran, dalam masa yang sama tetap mengutamakan keperluan ahli yang menjadi asas penubuhannya (Zeuli & Cropp, 2010).

Konsep Tingkah Laku Penglibatan Aktif

Untuk sesebuah koperasi mengekalkan kelestariannya, koperasi memerlukan anggota lembaga yang sentiasa melibatkan diri secara aktif. Anggota lembaga yang aktif akan sentiasa membuat kajian awal terhadap maklumat yang diberikan kepadanya (Forbes & Milliken, 1999). Menurut Nadler (2004), anggota lembaga yang aktif digambarkan menerusi tingkah laku yang sanggup bertanya dan mencabar sesuatu idea demi menjana idea yang lebih baik atau konstruktif. Malahan anggota lembaga juga mesti sentiasa bertanya pandangan lembaga lain, membuat persediaan dan penelitian sebelum mesyuarat, serta berhati-hati membuat pertimbangan apabila mahu menentukan sesuatu keputusan. Selain itu anggota lembaga juga sentiasa berhati-hati dalam menganalisa dan menilai sesuatu isu penting apabila hendak membuat keputusan secara kolektif dengan berkongsi maklumat, berbahas dan bertukar pandangan yang berbeza untuk mencapai keputusan strategik (Barroso-castro, Villegas-peri, & Dominguez, 2017).

Kajian oleh Ballard (2014) dan Ringuet-Riot, Cuskelly, Auld, dan Zakus (2014) menyentuh tentang tingkah laku penglibatan aktif anggota lembaga sebagai tingkah laku semasa proses membuat keputusan dalam tadbir urus organisasi. Ia turut disokong dalam kajian oleh Forbes dan Milliken (1999) dan (Gabrielsson, Huse, dan Minichilli, 2007) dan Minichilli, Zatonni, Nielsen, dan Huse (2012) Dengan tingkah laku penglibatan aktif, maka setiap keputusan atau tindakan anggota lembaga tidak akan tersasar dari hala tuju penubuhannya.

Sorotan literatur turut menemukan pelbagai istilah dan definisi yang digunakan dalam beberapa kajian dengan konteks serta skop yang berbeza. Terdapat persamaan dalam definisi atau ciri-ciri tingkah laku yang menjadi asas dalam menentukan tingkah laku penglibatan aktif. Menurut Gordon, Philpot, Burt, Thompson, & Spiller (1980) yang menjalankan kajian terhadap penglibatan aktif aktivis kesatuan sekerja, tingkah laku penglibatan aktif merujuk kepada penglibatan aktif ahli dalam aktiviti anjuran kesatuan. Ini termasuklah hadir ke mesyuarat agung, mengambil bahagian membuang undi dan menjadi pentadbir iaitu menjalankan tugas-tugas sebagai ahli jawatankuasa kesatuan.

Beberapa kajian lain mengenai tingkah laku Lembaga mentadbir urus organisasi, memberikan kriteria penglibatan aktif sebagai tindakan meluangkan masa yang wajar dalam menjalankan peranannya, iaitu menghadiri mesyuarat secara rutin, aktif mengumpulkan maklumat dan perbincangan, mengutarakan pendapat, meneliti maklumat yang diberikan oleh pihak pengurusan dan berhati-hati dalam membuat penilaian sebelum memberikan pandangannya (Babic, Nikolic, & Eric, 2011; Kadir, Idris, & Omar, 2016, 2018; Petrovic, 2010)

Dalam kajian terhadap keberkesanan penglibatan Lembaga membuat keputusan strategik, Garnes & Mathisen (2014) telah menggariskan beberapa kualiti tingkah laku Lembaga iaitu meneliti dokumen mesyuarat, aktif menilai isu berkaitan organisasi, mengambil catatan semasa mesyuarat dan mengambil bahagian secara aktif semasa mesyuarat. Manakala (Gnan et al. (2015) dalam kajiannya terhadap lembaga pengarah dalam sektor awam menyenaraikan tingkah laku penglibatan Lembaga sebagai tindakan menerima atau menolak cadangan (membuat keputusan), berunding dengan Lembaga lain bagi membolehkan penjanaan idea, membangkitkan isu, menyoal, menasihati dan memberi galakan, memperdebatkan isu, melontar idea dalam membangunkan kaedah pelaksanaan strategi, meneliti dan memantau laporan prestasi dan mengubahsuai kandungan strategi.

Kajian mengenai tingkah laku penglibatan aktif anggota dalam tadbir urus koperasi yang dijalankan oleh Barraud-Didier et al. (2012) menggariskan tingkah laku penglibatan aktif sebagai hadir mesyuarat agung, meneliti dan membaca laporan tahunan serta membuang undi bagi menentukan keputusan dasar dan polisi koperasi. Manakala Cechin et al. (2013) dan Verhees et al. (2015) menggambarkan penglibatan aktif anggota dalam koperasi sebagai hadir mesyuarat, mengkomunikasikan pandangan atau kritikan semasa mesyuarat, dan terlibat dalam membuat keputusan. Namun kajian-kajian berkaitan penglibatan dalam tadbir urus koperasi ini hanya berfokus kepada penglibatan anggota biasa yang menghadiri mesyuarat agung koperasi setahun sekali. Ini berbeza dengan peranan yang dimainkan oleh anggota lembaga koperasi yang perlu menghadiri mesyuarat lembaga koperasi setiap bulan dan terlibat secara langsung mentadbir urus koperasi (Maktab Kerjasama Malaysia, 2010).

Kajian terhadap tingkah laku lembaga menunjukkan bahawa amat penting Lembaga mentadbir urus dengan pengetahuan dan kemahiran yang membolehkannya mampu menganalisa, menilai

dan menyelesaikan sesuatu isu dengan baik dan memberi impak kepada prestasi Lembaga (Forbes & Milliken, 1999; Huse, Hoskisson, Zattoni, & Viganò, 2011; Minichilli, Zattoni, Nielsen, & Huse, 2012). Dengan adanya rangkaian sosial, ia akan mempengaruhi tingkah laku Lembaga dalam memberikan perspektif strategik dan kepakaran. Ini kerana rangkaian sosial yang luas bagi seseorang anggota lembaga akan menyediakan dirinya dengan pengalaman yang menjadi ekuiti kepada organisasi (Mizruchi, 1996; Stuart & Yim, 2010) Sementara faktor motivasi pula merupakan faktor personal yang penting untuk mendorong tingkah laku penglibatan aktif anggota lembaga demi mencapai matlamat peribadi mereka dan dalam masa yang sama menyumbang terhadap pencapaian matlamat koperasi. Dengan ini barulah anggota lembaga dapat menyumbang secara berkesan terutama dalam menunjukkan tingkah laku penglibatan aktif semasa kehadiran dalam mesyuarat, berusaha mengakses maklumat bagi tujuan analisa dan penilaian, sentiasa memberikan pandangan dan idea yang konstruktif dan berkonflik secara positif dalam membuat keputusan berkaitan tadbir urus koperasi (Cechin et al., 2013; Forbes & Milliken, 1999; Kadir et al., 2016)

Konsep Rangkaian Sosial Anggota Lembaga

Kajian ke atas rangkaian sosial dalam organisasi membahagikan ia kepada hubungan formal dan tidak formal. Menurut Westphal, Boivie, Chng, & Han (2006), hubungan dalaman bermaksud interaksi tidak formal atau persahabatan di antara anggota lembaga dalam sesebuah organisasi. Mereka sering berhubung dan bertemu sambil berbincang, bertukar maklumat serta mendapatkan khidmat nasihat sesama mereka. Sementara hubungan luaran pula merujuk kepada hubungan antara individu dengan individu lain atau kumpulan yang berada di luar organisasi (Brown, Anderson, Salas, & Ward, 2017; Lin, Hung, & Chiu, 2008; Manev & Stevenson, 2001; Tichy, Tushman, & Fombrun, 1979). Demikian juga Tsai & Ghoshal (1998) turut membahagikan rangkaian sosial kepada hubungan dalaman organisasi dan hubungan luaran organisasi. Hubungan luaran merujuk kepada hubungan antara organisasi yang mempunyai kaitan dalam aktiviti koperasi (Carpenter & Westphal, 2001; Harris & Helfat, 2007) Kelebihan pada rangkaian sosial yang luas membolehkan lembaga pengarah memberikan pandangan serta mampu berunding dengan lebih baik (Harris & Helfat, 2007; Oh, Lee, & Bush, 2014). Malahan rangkaian sosial memberi impak kepada tingkah laku lembaga dalam menjalankan peranan semasa membuat keputusan (Mustakallio et al., 2002; Stevenson & Radin, 2009). Sementara Liang, Huang, Lu, & Wang (2015) melihat konsep rangkaian sosial dalam gerakan koperasi sebagai kekerapan berinteraksi dengan pembekal, pelanggan, koperator, pesaing dan juga pegawai kerajaan. Ia dinamakan sebagai hubungan transaksi, yang akan memudahkan pertukaran maklumat dan menjimatkan kos maklumat. Dengan adanya hubungan tidak formal ini, ia dapat menjimatkan kos perundingan serta proses pencarian maklumat, seterusnya menyebabkan penyebaran inovasi yang lebih (Kane, Robinson-Combre, & Berge, 2010; Tsai & Ghoshal, 1998) Tambahan lagi, peluang ekonomi baharu juga boleh muncul hasil rangkaian sosial yang luas (Bingen, Serrano, & Howard, 2003).

Adler dan Kwon (2009) menyatakan bahawa rangkaian sosial penting kerana ia dapat membezakan kejayaan individu dan organisasi. Contohnya, dalam konteks peranan Lembaga, menerusi perhubungan dan interaksi seseorang itu mudah mengakses maklumat. Interaksi lembaga antara organisasi juga membolehkan seseorang Lembaga membawa maklumat masuk ke dalam organisasi dan meningkatkan pengetahuannya (Huggins, 2010). Maklumat ini memudahkan lembaga menjalankan peranannya dengan lebih (Coulson-Thomas, 1992; Withers, Hillman, & Cannella, 2012). Kajian ini ingin melihat rangkaian sosial dalam konteks organisasi di mana konsep rangkaian sosial diperluaskan kepada hubungan sosial antara individu dalam organisasi dan antara organisasi (Liang, Huang, & Wang, 2004)(Siciliano & Thompson, 2015).

Power, O'Connor, McCarthy, dan Ward (2012) menggariskan ciri-ciri rangkaian sosial dalam gerakan koperasi, antaranya membentuk rangkaian dengan koperasi lain, individu, perniagaan dan agensi kerajaan untuk tujuan tertentu, yang mana ia berlaku di luar teras perniagaan koperasi. Ia merupakan rangkaian yang kompleks dan dapat menonjolkan karakter pelbagai pemegang kepentingan.

Dalam konteks tadbir urus, beberapa kajian empirikal mendapati peranan rangkaian sosial mempengaruhi tingkah laku lembaga dalam menjalankan peranannya (Harris & Helfat, 2007; Huggins, 2010). Dengan rangkaian sosial yang luas, lembaga mendapat akses kepada maklumat yang berharga dan boleh dipercayai (Granovetter, 1985; Mizruchi, 1996). Ini membolehkan mereka memberikan idea serta mengambil bahagian secara aktif dalam membangunkan perancangan strategik sesuai dengan keperluan organisasi (Zhu, Wang, & Bart, 2014). Namun demikian kajian ini tidak menyentuh keupayaan Lembaga yang dilihat dalam aspek tingkah laku penglibatan aktif.

Dengan keupayaan mengakses maklumat serta hubungan yang baik dengan pihak luar yang berkepentingan akan memudahkan proses membuat keputusan kolektif dan membentuk komitmen anggota (Gilson, 2003; Peterson & Anderson, 1996; Ruben & Heras, 2012). Begitu juga, Uzea dan Fulton (2009) membangunkan model untuk menunjukkan bahawa teras utama dalam rangkaian hubungan boleh mengukuhkan identiti kumpulan dan menghalang pihak-pihak dalam rangkaian mengambil kesempatan. Hujah utama mereka adalah apabila anggota mempunyai rangkaian sosial yang kuat dan baik, anggota koperasi saling mengukuhkan matlamat, berusaha mencapai visi menerusi misi yang sama dan berupaya menghasilkan produk yang berkualiti (Deng & Hendrikse, 2013). Dengan ini sekiranya ada anggota yang menyimpang daripada norma rangkaian mereka (merujuk pada penunggang percuma), mereka akan kehilangan manfaat (Deng & Hendrikse, 2013)

Sehubungan itu, kajian ini akan melihat rangkaian sosial anggota lembaga merangkumi hubungan formal dan tidak formal. Ia melibatkan hubungan dalaman dan luaran organisasi koperasi yang melibatkan komunikasi dan interaksi dalam kalangan Lembaga, Lembaga dengan pihak pengurusan (KPE), koperator, pembekal, pelanggan, pesaing dan juga pegawai kerajaan (Kadir et al., 2016).

Kajian lepas mendapati bahawa Lembaga dengan rangkaian sosial yang luas berkeupayaan untuk mengimbangi persekitaran operasi dalaman dan luaran organisasi, menentukan peluang dan ancaman bergantung kepada sumber luaran yang disokong oleh rangkaian sosial iaitu kenalan dalam bisnes (W. A. Brown & Guo, 2010; Harris & Helfat, 2007; Westphal & Zajac, 2013). Rangkaian sosial anggota lembaga akan memberi kesan kepada sejauh mana ia bertingkah laku terutama dalam menjalankan tugas sebagai lembaga. Rangkaian hubungan yang baik akan meningkatkan akses Lembaga kepada maklumat, strategi dan juga peluang perniagaan. Menerusi rangkaian sosial, Lembaga boleh mendapatkan maklumat berdasarkan pengalaman dan kepakaran mereka mengenai isu-isu tertentu, contohnya berkaitan dengan cabaran yang dihadapi oleh koperasi. Dengan ini lembaga boleh mendapatkan nasihat sebelum mempertimbangkan sesuatu keputusan yang akan (Nkundabanyanga et al., 2014; Stevenson & Radin, 2003, 2009).

Laporan kajian oleh (Carpenter & Westphal, 2001) mendapati hubungan persahabatan antara anggota lembaga dan dengan Ketua Pegawai Eksekutif mempengaruhi tingkah laku mereka dalam membuat keputusan strategik. Akan tetapi kajian ini hanya melihat hubungan dalam konteks dalaman organisasi. Kajian lepas juga kurang memperincikan tingkah laku yang ditonjolkan dalam membuat keputusan, iaitu tingkah laku penglibatan aktif dalam tadbir urus.

Sementara itu, kajian ke atas koperasi pertanian di China oleh Wim et al. (2011) mendapati rangkaian sosial mempunyai hubungan yang positif dengan tingkah laku penglibatan anggota dalam aktiviti koperasi. Oleh itu kajian ini juga mengandaikan rangkaian sosial dapat mempengaruhi tingkah laku penglibatan aktif anggota lembaga dalam mentadbir urus koperasi. Dapat dirumuskan bahawa apabila seseorang anggota lembaga itu mempunyai hubungan sosial dalaman dan luaran organisasi yang luas, seperti hubungan dengan anggota lembaga koperasi yang lain, koperator, pembekal, pelanggan, dan juga pegawai kerajaan maka ia akan mempengaruhi tingkah laku penglibatan aktif anggota lembaga dalam mentadbir urus koperasi (Liang et al., 2015; Ruben & Heras, 2012).

Konsep Motivasi Penglibatan Anggota Lembaga

Taylor et al. (1991) dalam kajiannya terhadap sekumpulan anggota lembaga amanah kolej swasta mendapati bahawa faktor motivasi mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan penglibatan aktif anggota lembaga. Dorongan untuk melibatkan diri dalam perkhidmatan sukarela sering dikaitkan dengan jangkaan pulangan dalam bentuk manfaat dan ganjaran (Mitchell, 1973). Motivasi mendorong seseorang itu bertindak atau bertingkah laku kerana ingin mendapatkan sesuatu yang dijangkakan atau diharapkan. Motivasi sering dikaitkan mempunyai hubungan positif dengan tingkah laku (Deci et al., 1999). Apabila individu secara personalnya lebih bermotivasi, semakin tinggi kecenderungan untuk berprestasi (Hasanah et al., 2016; Purvis, Zagenczyk, & McCray, 2014).

Motivasi merupakan dorongan-dorongan dalaman (intrinsik) mahupun luaran (ekstrinsik) yang menentukan sikap atau kelakuan seseorang (Deci, Ryan, & Koestner, 1999). Dalam penglibatan pertubuhan sukarela, antara dorongan motivasi yang sering dibincangkan antaranya adalah insentif material, insentif sosial, insentif pembangunan diri dan insentif perkhidmatan Widmer (1985). Dorongan ini berkaitan dengan keupayaan bekerja untuk tujuan yang lebih besar daripada manfaat individu sebaliknya mencapai matlamat kolektif. Dalam kajian yang lain berkaitan motivasi anggota lembaga, Bruggen, Wetzels, de Ruyter, dan Schillewaert (2011), menyenaraikan jenis-jenis motivasi intrinsik sebagai dorongan dalaman berupa minat, keseronokan, ingin tahu, ingin membantu orang lain dan memberikan idea (bersuara). Sementara motivasi ekstrinsik pula digambarkan sebagai jangkaan terhadap insentif kewangan dan bukan kewangan, memenuhi obligasi/tanggungjawab dan inginkan pengiktirafan.

Kajian motivasi ke atas anggota lembaga mendapati dorongan tingkah laku penglibatan aktif mereka bukan semata-mata bagi mencapai matlamat diri, sebaliknya individu juga bertindak bagi mencapai matlamat kolektif atau untuk membantu orang lain (Brown et al., 2012; Bruggen et al., 2011). Sementara Birchall dan Simmons (2004a, 2004b) mendapati dorongan penglibatan anggota dalam tadbir urus koperasi terbahagi kepada dua dimensi iaitu pertama, bersifat individualistik iaitu ganjaran kewangan dan ganjaran sosial. Dorongan kedua pula lebih bersifat kolektif iaitu didorong oleh sifat prihatin kepada masyarakat dan ingin menolong komuniti (Kadir et al., 2016)

Definisi operasi dan penggunaan dimensi yang sama bagi pengoperasian motivasi pernah digunakan oleh pengkaji yang lain dalam organisasi sukarela iaitu merujuk pada peningkatan harga diri, prihatin terhadap komuniti, ingin menjalinkan hubungan profesional, memberi sumbangan unik kepada komuniti, keinginan untuk belajar dan juga terapi sendiri (Clary et al., 1998; Inglis & Cleave, 2011; Taylor et al., 1991). Dalam ertikata lain, motivasi dapat menjawab “kenapa berlaku tingkah laku” dan apakah dorongan dalaman dan luaran yang mendorong perlakuan itu (Ryan & Deci, 2000a). Malahan motivasi merupakan pemboleh ubah yang seringkali digunakan sebagai penentu tingkah laku, dan dijangkakan dapat menerangkan perubahan tingkah laku individu dalam penglibatan dari masa ke masa (Miller & Saunders, 2014).

Kajian-kajian lain yang dijalankan mengaitkan faktor motivasi sebagai penentu yang signifikan terhadap tingkah laku penglibatan aktif, antaranya penglibatan dalam aktiviti sukan dan rekreasi (Sit & Lindner, 2005; Tabrizi, Torkfar, & Jamshidian, 2014; Teo et al., 2015). Motivasi juga dikaitkan dengan penglibatan dalam pembelajaran (Kreishan & Al-Dhaimat, 2013; Renaud-Dubé, Guay, Talbot, Taylor, & Koestner, 2015; Sturges, Maurer, Allen, Gatch, & Shankar, 2015). Selain itu faktor motivasi juga mempunyai hubungan dengan penglibatan dalam program komuniti dan aktiviti kesukarelaan (Brabham, 2012; Jones & Hill, 2003; Tijnaitiene, Neverauskas, & Balciunas, 2009), lembaga badan politik (Miller & Saunders,

2014; Panagopoulos, 2012). Malahan kajian lalu juga mendapati wujudnya hubungan motivasi dengan tingkah laku pekerja dalam aktiviti organisasi (Ahmad, Abbas, Latif, & Rasheed, 2014; Bruggen et al., 2011; Gardner, 2012; Hasanah et al., 2016).

Dalam kajian ini motivasi intrinsik dan ekstrinsik ingin dilihat dalam konteks penglibatan tadbir urus pula. Pengkaji berpendapat, masih terdapat jurang dalam kajian lalu yang tidak menyentuh tentang pengaruh motivasi terhadap tingkah laku penglibatan anggota lembaga, khususnya bidang tadbir urus koperasi. Justeru, dalam kajian ini dimensi motivasi yang dilihat merangkumi motivasi ekstrinsik dan intrinsik sebagaimana yang telah diguna pakai oleh pengkaji terdahulu iaitu dorongan untuk peningkatan harga diri, prihatin terhadap komuniti, ingin menjalinkan hubungan profesional, memberi sumbangan unik kepada komuniti, keinginan untuk belajar dan juga terapi sendiri Inglis dan Cleave (2011). Berdasarkan sorotan literatur mengenai pengaruh motivasi terhadap tingkah laku penglibatan, maka kajian ini juga mengandaikan bahawa faktor motivasi dapat mendorong ke arah tingkah laku penglibatan aktif anggota lembaga dalam tadbir urus koperasi.

Teori Kajian

Menurut Khanna, Jones, & Boivie (2013), kajian tentang tingkah laku penglibatan anggota lembaga akan membolehkan kita memahami proses lembaga terutamanya dalam konteks pembangunan modal insan. Kajian lanjut melihat bahawa kelakuan lembaga semasa peranannya dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk faktor peribadi dan faktor persekitaran (Krishnan et al., 2016). Kajian ini juga mendapati bahawa kelakuan lembaga atau tindakan mereka dalam menjalankan fungsi dan peranan bergantung kepada kebolehan kognitif. Pemikiran lembaga dipengaruhi oleh faktor persekitaran dan akan menghasilkan tingkah laku positif atau prestasi yang lebih baik (Albert Bandura, 1989)(Albert Bandura, 1999).

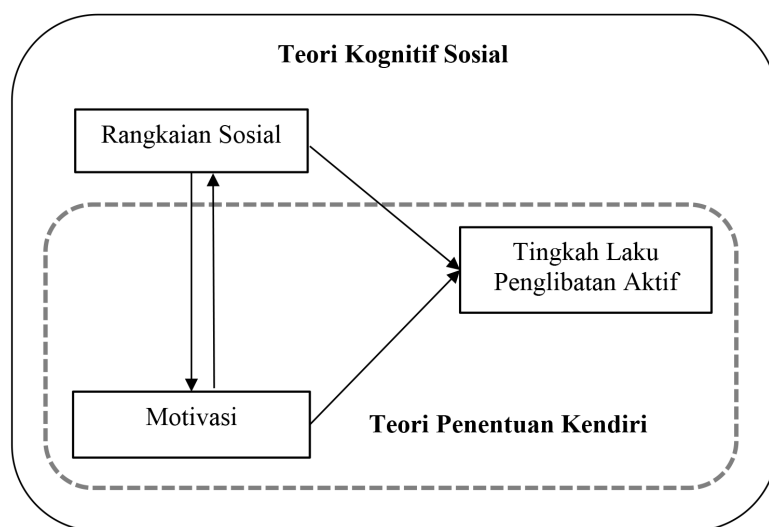
Sehubungan itu, bagi memahami kognitif ataupun pemikiran Lembaga serta hubungannya dengan tingkah laku penglibatan aktif, maka teori yang sesuai telah dipilih dan iaitu Teori Kognitif Sosial (TKS) dan disokong oleh Teori Penentuan Kendiri (TPK) bagi menjelaskan hubungan di antara rangkaian sosial dan motivasi dengan tingkah laku penglibatan aktif anggota lembaga koperasi.

TKS menjelaskan perihal tingkah laku manusia, persekitaran, kejadian-kejadian dalaman seseorang dan persepsi serta tindakannya adalah saling berpengaruh. TKS menekankan bahawa untuk memahami tingkah laku dan cara berfikir manusia, kita perlu terlebih dahulu memahami proses mental mereka. Ini kerana manusia tidak membuat persepsi dan bertindak secara automatik, sebaliknya ia bergantung kepada bagaimana mereka berfikir dan membuat tanggapan terhadap persekitarannya (Albert Bandura, 1986)

TKS menjelaskan bahawa, (1) tingkah laku manusia dipengaruhi oleh persekitarannya melalui pengukuhan dan pembelajaran pemerhatian, (2) cara membuat persepsi dan berfikir terhadap maklumat yang diperolehi, (3) berlakunya timbal balik, iaitu bagaimana tingkah laku seseorang itu mempengaruhi persekitaran dan mewujudkan pengukuhan dan peluang pemerhatian oleh orang lain (Albert Bandura, 1988, 1989, 1999). Teori ini digunakan sebagai dasar kajian ini untuk menjelaskan pengaruh faktor sosial iaitu rangkaian sosial dan pengaruh faktor individu iaitu motivasi terhadap tingkah laku penglibatan aktif anggota lembaga koperasi.

Dalam kajian yang dilakukan oleh Bandura dan Schunk (1981), motivasi yang dilihat dalam konteks personal hanya menyentuh motivasi intrinsik sahaja iaitu mengenai efikasi sendiri. Kajian turut dilakukan oleh Dweck dan Leggett (1988) dan Stajkovic (2016) yang turut menggabungkan konsep motivasi intrinsik dalam TKS untuk menjelaskan tentang kepentingan motivasi individu. Ini disebabkan tingkah laku seseorang tidak boleh dipisahkan dengan dorongan untuk mencapai matlamat (Albert; Bandura & Schunk, 1981). Namun begitu, penjelasan mengenai motivasi menggunakan TKS kurang mendalam kerana hanya melihat motivasi intrinsik sahaja yang menyentuh efikasi sendiri. Sedangkan terdapat teori lain iaitu TPK yang menerangkan bahawa motivasi manusia perlu dilihat dari perspektif yang lebih meluas iaitu dorongan intrinsik dan ekstrinsik (Deci et al., 1999; Ryan & Deci, 2000a, 2000b).

Menurut TPK, motivasi ekstrinsik ditafsirkan sebagai pilihan untuk melakukan sesuatu bagi mencapai hasil yang ditentukan seperti ganjaran kewangan, kemasyhuran, atau pengiktirafan status sosial (Ryan & Deci, 2000a). Dalam konteks kajian ini, anggota lembaga juga diandaikan mempamerkan tingkah laku yang bersebabkan sukarela kerana keperluan sendiri individu. Tumpuan adalah kepada bagaimana seseorang itu memilih tingkah laku bermotivasi ekstrinsik



Rajah 1: Kerangka Teori Kajian

sesuai dengan peraturan kehidupan orang lain disekelilingnya iaitu komuniti koperasi dan matlamat itu dihargai kumpulan (Deci & Ryan, 1985; Kreishan & Al-Dhaimat, 2013; Teo et al., 2015) Sementara motivasi intrinsik dikatakan boleh mendorong tingkah laku kerana anggota lembaga tidak digesa atau ditekan sebaliknya diri sendiri yang menentukan arah dan tujuan akhir tingkah lakunya itu berdasarkan kepercayaan dan kawalan diri mereka, antaranya untuk meningkatkan harga diri dan keinginan memberi sumbangan kepada komuniti.

Oleh yang demikian, dalam kajian ini teori yang dicadangkan bagi mendasari kajian ialah TKS yang disokong oleh TPK dengan mengambil kira faktor persekitaran iaitu rangkaian sosial dan faktor individu iaitu motivasi bagi memahami tingkah laku penglibatan aktif anggota lembaga dalam tadbir urus. Model kerangka teori kajian yang dicadangkan adalah seperti di Rajah 1.

KESIMPULAN

Koperasi adalah sebuah organisasi yang berteraskan sosio-ekonomi yang mana konsep penglibatan anggotanya boleh dijelaskan menerusi dua teori iaitu Teori Kognitif Sosial dan disokong Teori Penentuan Kendiri. Kedua-dua teori ini relevan dan dapat diaplikasikan dalam kajian ke atas penglibatan aktif anggota lembaga dalam mentadbir urus koperasi kerana elemen hubungan sosial dan juga dorongan untuk mendapatkan manfaat wujud dalam koperasi. Maka gabungan teori ini dapat menggambarkan fenomena tingkah laku penglibatan aktif anggota lembaga mentadbir urus koperasi.

Kertas ini mencadangkan kajian bagi meneroka faktor-faktor yang mempengaruhi penglibatan aktif anggota lembaga dalam mentadbir urus koperasi. Berdasarkan model kajian terdahulu, antara ciri-ciri awal penglibatan dalam kumpulan kolektif adalah disebabkan dorongan motivasi berdasarkan manfaat bersifat nampak (tangible) dan juga tidak nampak (intangible). Selain itu perhubungan sosial dalam komuniti juga memainkan peranan penting dalam membentuk pemikiran seseorang dan meningkatkan modal sosial. Kedua-dua faktor ini penting untuk diterokai bagi menentukan peranannya terhadap penglibatan aktif anggota lembaga koperasi. Malahan, laporan kajian lepas yang menerangkan penglibatan anggota koperasi belum cukup untuk menjelaskan tingkahlaku penglibatan aktif anggota disebabkan kepelbagaian penglibatan dalam koperasi (Ito, Bao, & Su, 2012; Cechin et al., 2013). Justeru, perlunya kajian lanjut dilaksanakan bagi meneroka konsep sebenar tingkah laku penglibatan aktif dengan menggunakan teori-teori sedia ada yang menggabungkan faktor-faktor yang dicadangkan iaitu rangkaian sosial dan motivasi agar dapat menyumbang kepada ilmu pengetahuan dan meningkatkan kefahaman pengamal pembangunan sumber manusia tentang tingkahlaku penglibatan, khasnya dalam konteks tadbir urus koperasi.

Persekitaran sosial dalam gerakan koperasi penting untuk mewujudkan hubungan yang harmoni. Fasiliti interaksi dan komunikasi ini perlu diperkukuhkan agar dapat mewujudkan kelestarian

dalam gerakan koperasi dan seterusnya menyumbang kepada kesejahteraan anggota. Sekiranya anggota lembaga mempunyai modal sosial yang tinggi, mereka akan dapat melaksanakan tanggungjawab dengan penuh wibawa serta bermotivasi tinggi untuk terlibat aktif dalam tadbir urus. Secara tidak langsung tingkah laku yang ditunjukkan oleh anggota lembaga ini akan dapat meningkatkan keyakinan dan sokongan anggota terhadap koperasi. Di samping itu, penglibatan aktif anggota lembaga juga dijangka dapat meningkatkan kecekapan tadbir urus koperasi dan seterusnya membawa gerakan koperasi ke tahap yang lebih tinggi khususnya terhadap peningkatan sosio-ekonomi anggota-anggotanya. Dengan ini matlamat kolektif penubuhan koperasi akan tercapai, kehadiran anggota lembaga yang tidak aktif atau tidak berfungsi dapat dihapuskan dan seterusnya koperasi dapat mewujudkan satu pasukan Lembaga yang proaktif dan berkesan untuk mentadbir urus koperasi.

RUJUKAN

- 'Aini, Y. M., Hafizah, H. A. K., & Zuraini, Y. (2012). factors affecting cooperatives' performance in relation to strategic planning and members' participation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, 100–105. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.11.098
- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2009). Social capital : Prospects for a new concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.
- Ahmad, F., Abbas, T., Latif, S., & Rasheed, A. (2014). Impact of transformational leadership on employee motivation in telecommunication sector. *Journal of Management*, 2(2), 11–25.
- Akta Koperasi 1993*. (n.d.). Petaling Jaya: International Law Book Services.
- Babic, V. M., Nikolic, J. D., & Eric, J. M. (2011). Rethinking board role performance: Towards an integrative model. *Economic Annals*, 56(190), 140–162. <https://doi.org/10.2298/EKA1190140B>
- Ballard, P. J. (2014). What motivates youth civic involvement? *Journal of Adolescent Research*. doi: 0743558413520224.
- Bandura, Albert, & Schunk, D. H. (1981). Cultivate Competence, Self- Efficacy and Intrinsic Interest Throug Proximal Self-Motivation.
- Bandura, Albert. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Bandura, Albert. (1988). Organizational Application of Social Cognitive Theory.pdf. *Australian Journal of Management*.
- Bandura, Albert. (1989). Social cognitive theory. *Annals of Child Development*, 6, 1–60. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.1
- Bandura, Albert. (1999). Social cognitive theory : An agentic perspective. *Asian Journal of Social Psychology*, 2, 21–41. doi: 10.1111/1467-839X.00024
- Bandura, Albert. (2001). Social Cognitive Theory of Mass Communication. *Mediapsychology*, 265–299. doi: 10.1207/S1532785XMEP0303
- Barraud-Didier, V., Henninger, M. C., & Akremi, A. El. (2012). The relationship between members' trust and participation in the governance of cooperatives: The Role of organizational commitment. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15(1), 1–24.

- Barroso-castro, C., Villegas-peri, M. M., & Dominguez, M. (2017). Board members' contribution to strategy: The mediating role of board internal processes. *European Research on Management and Business Economics*, 1–8. doi: . 10.1016/j.iedeen.2017.01.002
- Bijman, J., Hendrikse, G., & Oijen, A. (2013). Accommodating two worlds in one organisation: changing board models in agricultural cooperatives. *Managerial and Decision Economics*, 34(3–5), 204–217.
- Bingen, J., Serrano, A., & Howard, J. (2003). Linking farmers to markets: Different approaches to human capital development. *Food Policy*, 28(4), 405–419. doi: 10.1016/j.foodpol.2003.08.007
- Birchall, J., & Simmons, R. (2004a). The Involvement of members in the governance of large- scale co-operative and mutual businesses : A Formative evaluation of the co-operative group. *Review of Social Economy*, (May 2015), 37–41. doi : 10.1080/0034676042000296236
- Birchall, J., & Simmons, R. (2004b). What motivates members to participate in co-operative and mutual businesses? *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(3), 465–495. doi : 10.1111/j.1467-8292.2004.00259.x
- Birchall, J., & Simmons, R. (2004c). *What motivates members to participate in the governance of consumer co-operatives? A study of the Co-operative Group*. Research Report, Stirling University, Stirling.
- Brabham, D. C. (2012). Motivations for participation in a crowdsourcing application to improve public engagement in transit planning. *Journal of Applied Communication Research*, 40(3), 307–328. doi : 10.1080/00909882.2012.693940
- Brown, A., Anderson, A., Salas, J. M., & Ward, A. J. (2017). Do investors care about director tenure ? insights from executive cognition and social capital theories. *Organization Science*, (April), 1–24.
- Brown, W. A., & Guo, C. (2010). Exploring the key roles for nonprofit boards. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(3), 536–546.
- Brown, W. A., Hillman, A. J., & Okun, M. a. (2012). Factors That Influence Monitoring and Resource Provision Among Nonprofit Board Members. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(1), 145–156. doi : 10.1177/0899764011402510
- Bruggen, E., Wetzels, M., de Ruyter, K., & Schillewaert, N. (2011). Individual differences in motivation to participate in online panels: the effect on reponse rate and reponse quality perceptions. *International Journal of Market Research*, 53(3), 369–390.

- Carpenter, M. a., & Westphal, J. D. (2001). The strategic context of external net ' ' work the strategic cont ' ' ext ties : examining the impact of director appointments on in strategic decision making. *Academy of Management*, 4(4), 639–660. doi : 10.2307/3069408
- Cechin, A., Bijman, J., Pascussi, S., Zybersztajn, D., & Omta, O. (2013). Drivers of pro-actives member participation in agricultural cooperatives: Evidence from Brazil. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 84(4), 443–468. doi :10.1111/apce.12023
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516–1530. doi:10.1037/0022-3514.74.6.1516
- Coulson-Thomas, C. (1992). Developing competent directors and effective boards. *Journal of Management Development*, 11(1), 39–49. doi:10.1108/EUM0000000001389
- Davis, P. (2001). The governance of co-operatives under competitive conditions: issues, processes and culture. *Corporate Governance: The International Journal of Business and Society*, 1(4), 28–39. doi : 10.1108/EUM0000000005975
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19, 109–134.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., & Koestner, R. (1999). A meta-analytic review of eperiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668. doi: 10.1037/0033-2909.125.6.627
- Deng, W., & Hendrikse, G. (2013). Social Capital and Incentives in the Provision of Product Quality by Cooperatives. *140th EAAE Seminar, "Theories and Empirical Applications on Policy and Governance of Agri-Food Value Chains," Perugia, Italy, December 13-15, 2013 I*, (182687), 27.
- Deng, W., & Hendrikse, G. (2014). Managerial vision bias and cooperative governance. In *2014 International Congress, August 26-29, 2014, Ljubljana, Slovenia*. European Association of Agricultural Economists.
- Din, J., Jerni, S. M., Harun, H., & Saedin, S. S. (2011). *Monograf penyelidikan : Kajian tahap penglibatan anggota dalam aktiviti ekonomi koperasi di Malaysia. Monograf Penyelidikan*. Petaling Jaya, Selangor: Maktab Koperasi Malaysia.
- Din, J., Jerni, S. M., Harun, H., & Saedin, S. S. (2013). Kajian Tahap Penglibatan anggota dalam aktiviti ekonomi koperasi di Malaysia. *Malaysia Cooperative Journal*.

- Dow, K. E., Watson, M. W., Greenberg, P. S., Greenberg, R. H., & E, K. (2012). Understanding Participation: Situational Participation, Intrinsic Involvement, and Influence. *Advances in Management Accounting*, 21, 25–47. doi: 10.1108/S1474-7871(2012)0000021007
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24(3), 489–505.
- Gabrielsson, J., Huse, M., & Minichilli, A. (2007). Understanding the leadership role of the board chairperson through a team production approach. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 21–39.
- Gardner, H. K. (2012). Performance pressure as a double-edged sword: Enhancing team motivation but undermining the use of team knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 57(1), 1–46. doi : 10.1177/0001839212446454
- Garnes, S., & Mathisen, G. E. (2014). Organizational commitment of directors in collaborative tourist organizations: Mediating effects of boardroom behavior. *Journal of Travel Research*, 53(4), 448–461. doi : 10.1177/0047287513506294
- Gemina, D., Samsuri, & Kusuma, I. C. (2013). Keunggulan bersaing koperasi berkaitan dengan penerapan intellectual capital, manajemen keanggotaan dan partisipasi anggota. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 15(2), 191–203. doi :10.9744/jmk.15.2.191-204
- Gilson, L. (2003). Trust and the development of health care as a social institution. *Social Science & Medicine*, 56(7), 1453–1468.
- Gnan, L., Hinna, A., & Scarozza, D. (2015). *Conceptualizing and Researching Governance in Public and Non-Profit Organizations Article information : Studies in Public and Non-profit Governance, 1*. Emerald Group Publishing Limited. doi : 10.1108/S2051-6630(2013)0000001007
- Gordon, M. E., Philpot, J. W., Burt, R. E., Thompson, C. A., & Spiller, W. E. (1980). Commitment to the union: Development of a measure and an examination of its correlates. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 479.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Harris, D. a., & Helfat, C. E. (2007). The board of directors as a social network: A new perspective. *Journal of Management Inquiry*, 16(3), 228–237. doi: 10.1177/1056492607305901

- Hasanah, N., Isa, M., Romle, A. R., Udin, M. M., Zahirah, S., Zahid, M., ... Mohamad, H. (2016). Relationship Between motivation and commitment on job performance among employees in higher education from students ' perspective. *World Applied Sciences Journal*, 34(3), 400–407. doi : 10.5829/idosi.wasj.2016.34.3.15673
- Hau, Y. S., Kim, B., Lee, H., & Kim, Y.-G. (2013). The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*, 33(2), 356–366. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2012.10.009
- Herman, E. (1981). *Corporate control corporate power*. New York: Cambridge University Press.
- Huggins, R. (2010). Forms of network resource: Knowledge access and the role of inter-firm networks. *International Journal of Management Reviews*, 12(3), 335–352. doi :10.1111/j.1468-2370.2009.00266.x
- Huse, M., Hoskisson, R., Zattoni, A., & Viganò, R. (2011). New perspectives on board research: Changing the research agenda. *Journal of Management and Governance*, 15(1), 5–28. doi : 10.1007/s10997-009-9122-9
- Inglis, S., & Cleave, S. (2011). A scale to assess board member motivations in nonprofit organizations family physicians. *Open Medicine*, 5(4), 177–182. doi : 10.1002/nml
- Ito, J., Bao, Z., & Su, Q. (2012). Distributional effects of agricultural cooperatives in China: Exclusion of smallholders and potential gains on participation. *Food Policy*, 37(6), 700–709. doi : 10.1016/j.foodpol.2012.07.009
- Jones, S. R., & Hill, K. E. (2003). Understanding Patterns of commitment: student motivation for community service involvement. *The Journal of Higher Education*, 74(5), 516–539. doi :10.1353/jhe.2003.0036
- Judge, W. Q., & Talaulicar, T. (2017). Board involvement in the strategic decision making process: A comprehensive review. *Annals of Corporate Governance*, 2(2), 51–169.
- Kadir, R. A., Idris, K., & Omar, Z. (2016). Social and individual factors that influence board participation behaviour in the co-operative governance. *Journal Studia Universitatis Babes-Bolyai Negotia*.
- Kadir, R. A., Idris, K., & Omar, Z. (2018). The role of social network, social norms and trust towards board active participation behavior in cooperative governance. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 4(2), 263–280.

- Kane, K., Robinson-Combre, J., & Berge, Z. L. (2010). Tapping into social networking:: Collaborating enhances both knowledge management and e-learning. *Vine*, *40*(1), 62–70. doi : 10.1108/03055721011024928
- Khanna, P., Jones, C. D., & Boivie, S. (2013). Director Human capital, information processing demands, and board effectiveness. *Journal of Management*, *40*(2), 557–585. doi : 10.1177/0149206313515523
- Kim, T. T., & Lee, G. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*, *34*, 324–337. doi :10.1016/j.ijhm.2013.04.009
- Korac-Kakabadse, N., Kakabadse, A. K., & Kouzmin, A. (2001). Board governance and company performance: any correlations? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, *1*(1), 24–30. doi : 10.1108/EUM0000000005457
- Kreishan, L. J., & Al-Dhaimat, Y. (2013). Intrinsic and extrinsic motivation, orientation and achievements in L2 of arab learners of english, French and German: A study from Jordan. *International Education Studies*, *6*(12), 52–63. doi : 10.5539/ies.v6n12p52
- Krishnan, A., Barnett, K., McCormick, J., Newcombe, G., Krishnan, A., Barnett, K., ... Newcombe, G. (2016). A social cognitive investigation of Australian independent school boards as teams . doi: 10.1108/JEA-01-2015-0005
- Liang, Q., Huang, Z., Lu, H., & Wang, X. (2015). Social capital , member participation , and cooperative performance. *Evidence from China 's Zhejiang*, *18*(1), 49–78.
- Liang, Q., Huang, Z., & Wang, X. (2004). Social capital in Chinese farmer cooperatives : Function and influencing factors, 1–12.
- Lin, C. P., Hung, W. T., & Chiu, C. K. (2008). Being good citizens: Understanding a mediating mechanism of organizational commitment and social network ties in OCBs. *Journal of Business Ethics*, *81*(3), 561–578. doi : 10.1007/s10551-007-9528-8
- MacDougall, H., Crawford, P., Powis, A., & Dimma, W. (1993). Improving board effectiveness. *Business Quarterly*, *57*(3), 11. doi: 10.1108/09670731111111588
- Maktab Kerjasama Malaysia. (2010). *Pentadbiran koperasi* (2nd ed.). Petaling Jaya: Maktab Kerjasama Malaysia.
- Manev, I. M., & Stevenson, W. B. (2001). Nationality, Cultural distance, and expatriate status: Effects on the managerial network in a multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, *32*(2), 285–303.

- Md. Salleh, H., Arshad, A., Shaarani, A. F., & Kasmuri, N. (2008). *Gerakan koperasi di Malaysia*. Petaling Jaya, Selangor: Maktab Kerjasama Malaysia.
- Miller, J. M., & Saunders, K. L. (2014). Explaining (or Not) the Instability of individual-level political participation, (February).
- Minichilli, A., Zattoni, A., Nielsen, S., & Huse, M. (2012). Board task performance: An exploration of micro- and macro-level determinants of board effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 193–215. doi: 10.1002/job.743
- Mintzberg, H. (1983). The case for corporate social responsibility. *Journal of Business Strategy*, 4(2), 3–15. doi : 10.1108/eb039015
- Mitchell, T. R. (1973). Motivation and participation: An integration. *Academy of Management Journal*, 16(4), 670–679.
- Mizruchi, M. S. (1996). What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates. *Annual Review of Sociology*, 22(1), 271–298.
- Morfi, C., Ollila, P., Nilsson, J., Feng, L., & Karantininis, K. (2015). Motivation Behind Members' Loyalty to Agricultural Cooperatives. In *Interfirm Networks* (pp. 173–190). Springer.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. a. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15(3), 205–222. doi : 10.1111/j.1741-6248.2002.00205.x
- Nadler, D. A. (2004). Building Better Boards. *Harvard Business Review*.
- Nkundabanyanga, S. K. (2016). Board governance, intellectual capital and firm performance. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 32(1), 20–45. doi: 10.1108/JEAS-09-2014-0020
- Nkundabanyanga, S. K., Balunywa, W., Tauringana, V., & Ntayi, M. J. (2014). Board role performance in service organisations: the importance of human capital in the context of a developing country. *Social Responsibility Journal*, 10(4), 646–673. doi : 10.1108/SRJ-03-2013-0038
- Novkovic, S. (2008). Defining the co-operative difference. *The Journal of Socio-Economics*, 37(6), 2168–2177. doi :10.1016/j.socec.2008.02.009

- Obgbechie, C. I. (2012). *Key determinants of effective boards of directors - Evidence From Nigeria*. Brunei University.
- Oh, Y., Lee, I. W., & Bush, C. B. (2014). The role of dynamic social capital on economic development partnerships within and across communities. *Economic Development Quarterly*, 28(3), 230–243. doi :10.1177/0891242414535247
- Ong, C. H., & Wan, D. (2008). Three conceptual models of board role performance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 8(3), 317–329. doi : 10.1108/14720700810879196
- Panagopoulos, C. (2012). Extrinsic rewards, intrinsic motivation and voting. *The Journal of Politics*, 75(01), 266–280. doi : 10.1017/S0022381612001016
- Peterson, H. C., & Anderson, B. L. (1996). Cooperative strategy: theory and practice. *Agribusiness: An International Journal*, 12(4), 371–383.
- Petrovic, J. (2010). Unlocking the role of a board director: a review of the literature. doi :10.1108/00251740810911993
- Power, C., O'Connor, R., McCarthy, O., & Ward, M. (2012). Credit unions and community in Ireland: Towards optimising the principle of social responsibility. *The International Journal of Co-Operative Management*, 6(1.1).
- Pugliese, A., Bezemer, P.-J., Zattoni, A., Huse, M., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Boards of directors' contribution to strategy: A literature review and research agenda. *SSRN Working Paper Series*, 17(3), n/a. doi : 10.1111/j.1467-8683.2009.00740.x
- Renaud-Dubé, A., Guay, F., Talbot, D., Taylor, G., & Koestner, R. (2015). The relations between implicit intelligence beliefs, autonomous academic motivation, and school persistence intentions: a mediation model. *Social Psychology of Education*, 18(2), 255–272. doi: 10.1007/s11218-014-9288-0
- Richards, A., & Reed, J. (2015). Social capital 's role in the development of volunteer-led cooperatives. doi: 10.1108/SEJ-09-2013-0037
- Ringuet-Riot, C., Cuskelly, G., Auld, C., & Zakus, D. H. (2014). Volunteer roles, involvement and commitment in voluntary sport organizations: evidence of core and peripheral volunteers. *Sport in Society: Cultures, Commerce, Media, Politics*, 17(1), 116–133. doi: 10.1080/17430437.2013.828902

- Ruben, R., & Heras, J. (2012). Social capital, governance and performance of Ethiopian coffee cooperatives. *Annals of Public and Cooperative ...*, 83(4), 463–484. doi: 10.1111/j.1467-8292.2012.00473.x
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. doi: 10.1006/ceps.1999.1020
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychologist*, 55(1), 68–78. doi:/10.1037/0003-066X.55.1.68
- Safiar, N. B., Ahmad, S., & Yacob, J. (2012). Factors affecting performance in cooperative Terengganu by using logistic. *Malaysian Journal of Fundamental & Applied Sciences*, 8(5), 262–265.
- Seibokaite, L., & Endriulaitiene, A. (2012). The role of personality traits, work motivation and organizational safety climate in risky occupational performance of professional drivers. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 103–118. doi: 10.1108/17465261211195892
- Siciliano, M. D., & Thompson, J. R. (2015). If you are committed, then so am i: The role of social networks and social influence on organizational commitment. *Administration & Society*, (Mc 278). doi: 10.1177/0095399715617987
- Simmons, R., & Birchall, J. (2007). Tenant participation and social housing in the UK : Applying a Theoretical model tenant participation and social housing in the UK : Applying a theoretical model, (May 2015), 37–41. doi : 10.1080/02673030701408535
- Sit, C. H. P., & Lindner, K. J. (2005). Motivational orientations in youth sport participation: Using Achievement goal theory and reversal theory. *Personality and Individual Differences*, 38(3), 605–618. doi:10.1016/j.paid.2004.05.015
- Stevenson, W. B., & Radin, R. F. (2003). Cognitive structures of the board of directors: managerial cognitions as bayesian networks. *Academy of Management Meetings*, 1(August), 1–28. doi: 10.1017/CBO9781107415324.004
- Stevenson, W. B., & Radin, R. F. (2009). Social capital and social influence on the board of directors, (January). doi: 10.1111/j.1467-6486.2008.00800.x
- Sturges, D., Maurer, T. W., Allen, D., Gatch, D. B., & Shankar, P. (2015). Self-determination theory as a predictor of students' motivation and academic performance.

- Suruhanjaya Koperasi Malaysia. (2015). GP27: Garis Panduan Tadbir Urus Koperasi. *Garis Panduan Tadbir Urus Koperasi*, 1–42.
- Susanty, A. I., Peter, P., & Wood, C. (2011). The motivation to share knowledge of the employees in the telecommunication service providers in Indonesia, *5*, 159–162.
- Tabrizi, M., Torkfar, A., & Jamshidian, L. (2014). Investigating the relationship between Leadership styles of coaches and motivation to participate in women's sports team of Bandar Abbas.
- Tashakori, A., & Boulton, W. (1983). A Look at the Board 's Role in Planning.
- Taylor, B. E., Chait, R. P., & Holland, T. P. (1991). Trustee motivation and board effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *20*, 207–224. doi: 10.1177/089976409102000207
- Teo, E.-W., Khoo, S., Wong, R., Wee, E.-H., Lim, B.-H., & Rengasamy, S. S. (2015). Intrinsic and extrinsic motivation among adolescent ten-pin bowlers in Kuala Lumpur, Malaysia. *Journal of Human Kinetics*, *45*(1), 241–251.
- Tichy, N. M., Tushman, M. L., & Fombrun, C. (1979). Social Network analysis for organizations. *The Academy of Management Review*, *4*(4), 507. doi: 10.2307/257851
- Tijunaitiene, R., Neverauskas, B., & Balciunas, S. (2009). Motivation Expression of Citizen Participation in Organizations of Citizen Society. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, *1*(61), 65–74.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The Role of infrafirm networks. *Academy of Management Journal*, *41*(4), 476.
- Uzea, F., & Fulton, M. (2009). On the use of identity in strategic network management.
- Verhees, F. J. H. M., Sergaki, P., & Van Dijk, G. (2015). Building up active membership in cooperatives. *New Medit: Mediterranean Journal of Economics, Agriculture and Environment= Revue Méditerranéenne d'économie, Agriculture et Environnement*, *14*(1), 42–52.
- Wan, D., & Ong, C. H. (2005). Board structure, process and performance: Evidence from publiclisted companies in Singapore. *Corporate Governance*, *13*(2), 277–290. doi: 10.1111/j.1467-8683.2005.00422.x

- Westphal, J. D., Boivie, S., Chng, M., & Han, D. (2006). The strategic impetus for social network ties: Reconstituting broken CEO friendship ties. *Strategic Management Journal*, 27(5), 425–445.
- Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (2013). A behavioral theory of corporate governance: explicating the mechanisms of socially situated and socially constituted agency. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 607–661. doi: 10.1080/19416520.2013.783669
- Widmer, C. (1985). Why board members participate. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 14(4), 8–23.
- Wim, S. M., Xueqin, H., & Lu, Z. Q. (2011). China Agricultural economic review article information. *China Agricultural Economic Review*, 7(3), 448–466.
- Withers, M. C., Hillman, a. J., & Cannella, a. a. (2012). A Multidisciplinary Review of the Director Selection Literature. *Journal of Management*, 38(1), 243–277. doi: 10.1177/0149206311428671
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*. doi: 10.5465/AMR.1989.4279067
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1990). Determinants of board directors' strategic involvement. *European Management Journal*, 8(2), 164–173. doi: 10.1016/0263-2373(90)90082-H
- Zeuli, K. A., & Cropp, R. (2010). *Cooperatives : Principles and practices in the 21st century* (4th ed.). United State: University of Wisconsin.
- Zhu, H., Wang, P., & Bart, C. (2014). Board Processes, board strategic involvement, and organizational performance in for-profit and non-profit organizations. *Journal of Business Ethics*. doi: 10.1007/s10551-014-2512-1