

PERANAN GAYA KEPIMPINAN DAN AMALAN PERAKAUNAN PENGURUSAN KE ATAS PRESTASI KOPERASI DI SEMENANJUNG MALAYSIA
(Role of leadership style and management accounting practices on cooperative performance in Peninsular Malaysia)

¹Julizah Sabstu*, ²Amizawati Mohd Amir

¹*Pusat Kewangan dan Akaun, Institut Koperasi Malaysia*

²*Falkulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia*

*Corresponding author: julizah@ikma.edu.my

Received 16 January 2023; Revised 30 May 2023; Accepted 2 August 2023

ABSTRAK

Perubahan persekitaran perniagaan yang pesat mendorong sektor koperasi melaksanakan transformasi dengan usaha meningkatkan prestasi dan ia menjadi keutamaan selari dengan peranannya sebagai sektor ketiga dalam ekonomi negara. Prestasi koperasi perlu ditingkatkan dengan lebih baik melalui penekanan strategi dalaman yang cekap daripada ALK dan pihak pengurusan bukan sahaja memberikan kebaikan kepada koperasi seperti menjana pertumbuhan koperasi namun ia juga dapat meningkatkan sumber pendapatan dan pertumbuhan ekonomi negara. Oleh itu dengan berpandukan teori (teori berasaskan sumber), objektif kajian adalah mengenal pasti hubungan gaya kepimpinan ALK atau pihak pengurusan melalui transformasi dan transaksi dengan amalan perakaunan pengurusan (MAPs) serta MAPs dengan prestasi koperasi. Data diperoleh menerusi soal selidik yang dihantar kepada 190 buah koperasi melalui ALK dan pengurusan koperasi. Kadar respon sebanyak 76.8% iaitu sebanyak 146 soal selidik yang telah diisi dan dikembalikan. Hasil kajian menunjukkan terdapat hubungan positif antara gaya kepimpinan transformasi dan MAPs serta MAPs dan prestasi koperasi. Namun, bagi gaya kepimpinan transaksi ia berhubung secara negatif dengan MAPs. Penemuan kajian mampu dijadikan input kepada agensi kerajaan khususnya koperasi dalam memantapkan amalan tadbir urus melalui amalan perakaunan pengurusan.

Kata kunci: *Amalan perakaunan pengurusan, gaya kepimpinan, prestasi koperasi, sektor koperasi.*

ABSTRACT

The rapid change in the business environment encourages the cooperative sector to transform with efforts to improve performance. It becomes a priority in line with its role as the third sector in the national economy. The performance of cooperatives needs to be enhanced by emphasizing an efficient internal strategy from ALK. The management not only provides benefits to cooperatives, such as generating cooperative growth, but it can also increase the source of income and economic growth of the country. Therefore, guided by the theory of resource-based view, the study's objective is to identify the relationship between ALK's leadership style or management through transformation and transactions with management accounting practices (MAPs) and MAPs with cooperative performance. Data was obtained through a questionnaire to 190 cooperatives through board member and cooperative management. The response rate was 76.8%, totaling 146 questionnaires that were filled out and returned. The results show a positive relationship between transformational leadership style and MAPs, as well as MAPs and cooperative performance. However, the transactional leadership style is negatively related to MAPs. The research findings can be used as input to government agencies, primarily cooperatives, in strengthening governance practices through management accounting practices.

Keywords: *Management accounting practices, leadership style, cooperative performance, cooperative sector.*

PENGENALAN

Kejayaan sesebuah koperasi untuk terus bersaing dalam pasaran hari ini penting bagi membangunkan ekonomi terutamanya untuk meningkatkan keluaran dalam negara kasar (KDNK). Walaupun koperasi sebagai sektor ketiga dalam menjana ekonomi negara, namun perannya bukan sahaja untuk mengaut keuntungan tetapi juga untuk membantu dalam menangani kos sara hidup yang semakin membebankan rakyat khususnya kepada golongan B40 melalui penawaran barangan di koperasi dengan harga yang berpatutan (Othman et al., 2012; Ismail, 2019; Transkom, 2021-2025). Perannya yang besar membuktikan sektor koperasi telah berkembang dengan peningkatan bilangan koperasi iaitu daripada 14,629 buah (2020) kepada 14,834 buah (2021) manakala keanggotaan yang semakin ramai iaitu daripada 6.5 juta orang (2020) kepada 7.09 juta orang (2021) (SKM, 2021).

Di sebalik peranan yang besar dan perkembangannya yang positif, koperasi antara sektor yang sering dikaitkan dengan kes pecah amanah dalam kalangan anggota lembaga koperasi (ALK). Ia bukan sahaja menjadi kebimbangan kepada koperasi malahan cabaran kepada agensi yang menyelia koperasi seperti Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) (Berita Harian, 2020). Bagi mengelakkan kes ini berleluasa, kepentingan kawalan daripada anggota perlu dititikberatkan dalam sesebuah koperasi (Dimensi Koop, 2017). Anggota perlu aktif dan mengawal koperasi melalui keputusan yang dibuat dalam mesyuarat agung tahunan (MAT). Ini termasuk melantik ALK yang berwibawa dan memenuhi kriteria untuk mentadbir koperasi berdasarkan Garis Panduan 3 (Disember 2012). Kegagalan ALK ini juga secara langsung akan menyebabkan koperasi tidak dapat bersaing dalam dunia perniagaan yang semakin mencabar. Ini kerana peranan ALK sangat penting mengikut seksyen 45(1) Akta Koperasi 1993 iaitu ALK mestilah berhemat dan bertekun seperti ahli perniagaan biasa serta bertanggungjawab secara bersama sekiranya berlaku kegagalan dalam mentadbir koperasi (Akta Koperasi, 1993). Ini juga disokong oleh kajian daripada Khajeh (2018) yang menyatakan penentu utama kepada kejayaan dan kegagalan sesebuah organisasi adalah bergantung kepada kepimpinan.

Kepimpinan merupakan faktor penting yang dimainkan oleh seseorang pemimpin dan berperanan dalam mencorakkan urus tadbir koperasi. Ia disebabkan pemimpin adalah sumber utama yang akan mempengaruhi organisasi dan prestasi di sesebuah organisasi (Schein, 1992; Badran et al., 2016; Mohamed et al., 2018; Al-Shamsi et al., 2018). Kajian lepas juga menunjukkan kebijaksanaan pemimpin dalam organisasi memberi kesan ke atas keberkesanan dan prestasi keseluruhan sesebuah firma (Nahavandi, 2002). Pemimpin yang baik mestilah mempunyai pengetahuan yang luas, berdikari, sentiasa meningkatkan latihan, pengalaman dalam banyak bidang (Bass M, 1990), mempunyai perwatakan yang baik dan tidak mementingkan diri (Jenkins, 2013). Terdapat dua gaya kepemimpinan yang banyak dibincangkan oleh pengkaji lepas antaranya gaya kepemimpinan transformasi dan gaya kepemimpinan transaksi (Belenio, 2012; Shurbagi, 2014; Joharis, 2016; Suong et al., 2018).

Justeru itu, firma perlu mengaplikasikan gaya kepemimpinan yang efektif mengikut keperluan semasa organisasi (Yang, 2006) kerana ia akan mempengaruhi tingkah laku pekerja yang seterusnya mempengaruhi tindakan atau strategi dalaman sesebuah organisasi (Sarker & Lee 2003; Umble et al., 2003; Ghandour et al., 2007) termasuklah penggunaan amalan perakaunan pengurusan (MAPs). Ia disokong oleh banyak kajian di mana MAPs merupakan alat atau strategi dalaman organisasi untuk membawa kepada perubahan dan kejayaan sesebuah organisasi (Pettigrew, 1987; Knights & Morgan, 1992; Dawson, 1994; Suran, 2003; Kok & Loenen, 2005; Hay, 2006). Ia juga tidak terkecuali di sektor koperasi. Ini dapat dibuktikan melalui kajian daripada Janudin et al. (2019), di mana MAPs memainkan peranan penting dalam meningkatkan prestasi koperasi.

Namun, kajian ini tidak menyeluruh kerana hanya dalam ruang lingkup koperasi yang disenaraikan dalam 350 indeks koperasi terbaik sahaja. Tambahan itu juga, kekurangan amalan MAPs dalam koperasi terutama bagi koperasi yang bersaiz kecil dan mikro menyebabkan kesukaran koperasi mendapatkan pinjaman dari bank (CoopBank Pertama, 2021). Kekurangan ini sekali gus menyebabkan koperasi tidak dapat berkembang dan secara keseluruhan prestasi koperasi masih di tahap yang sangat rendah jika dibandingkan dengan sektor lain (Rashid, 2018) serta kurang mendapat perhatian terutamanya daripada pihak berkepentingan seperti pemilik, pelabur, pembekal dan pekerja (Madrid-Guijarro et al., 2007). Kesan akhirnya kepada sumbangan KDNK negara di mana KDNK koperasi jauh lebih rendah iaitu antara 3% hingga 4% (RM41 bilion) dan koperasi disarankan untuk mencapai 5% pada tahun 2025 (RM60 billion) (Transkom 2021). Ditambah pula dengan pandemik Covid-19 yang berlaku menyebabkan penurunan pendapatan koperasi dan kebanyakan koperasi terpaksa gulung tikar (Berita Harian, 2021).

Secara keseluruhannya, melalui pengenalan ini memberikan gambaran terdapat hubungan secara langsung antara gaya kepemimpinan dan amalan perakaunan pengurusan (MAPs) serta hubungan antara amalan perakaunan pengurusan (MAPs) dan prestasi koperasi. Oleh itu, berpandukan teori berasaskan sumber menjadi motivasi kepada pengkaji untuk menyelidik hubungan antara gaya kepemimpinan iaitu transformasi dan transaksi dengan amalan perakaunan pengurusan koperasi (MAPs) serta menyelidik hubungan antara MAPs dengan prestasi koperasi yang berada di Semenanjung Malaysia, memandangkan majoriti koperasi adalah tertumpu di Semenanjung Malaysia

Sehubungan itu, kajian ini memberikan sumbangan kepada agensi kerajaan yang berperanan dalam menggubal dasar, menyelia koperasi dan memberikan latihan seperti Kementerian Usahawan dan Koperasi (KUSKOP), SKM dan Institut Koperasi Malaysia (IKMa). Kedua, dengan menggunakan teori berasaskan sumber ia dapat mengisi jurang penggunaan MAPs dan menambahkan kajian literatur dalam perakaunan pengurusan terutama MAPs yang diaplikasikan dalam koperasi dengan gaya kepemimpinan yang diamalkan. Ketiga, semua koperasi tanpa mengira saiz dapat memahami

gaya kepimpinan yang diamalkan dengan menggunakan perakaunan pengurusan terutama MAPs dalam meningkatkan prestasi koperasi.

Keempat, hasil kajian ini dapat digunakan oleh SKM sebagai salah sebuah badan penguatkuasaan untuk menggalakkan dan mewajibkan penggunaan MAPs serta membangunkan pelan tindakan koperasi. Ini kerana penggunaan perakaunan pengurusan merupakan salah satu kriteria penting yang perlu diukur untuk menilai prestasi koperasi khususnya dalam elemen kewangan melalui kaedah FLAME-T (IKMa, 2019). Kelima, IKMa yang bertindak sebagai pusat latihan untuk gerakan koperasi bagi merekabentuk program latihan berasaskan perakaunan pengurusan kepada ALK dan pihak pengurusan.

Dalam kertas ini akan mengulas berkaitan kajian literatur iaitu gaya kepimpinan, MAPs dan prestasi koperasi serta kerangka teori dan pembangunan hipotesis. Seterusnya berkaitan kaedah metodologi, perbincangan penemuan kajian dan kesimpulan.

KAJIAN LITERATUR DAN PEMBANGUNAN HIPOTESIS

KEPIMPINAN

Kepimpinan merupakan salah satu cabang pengurusan yang penting walaupun berlakunya perubahan zaman (Wehrich, & Koontz, 2008; Ameen, Almari, & Isaac, 2018; Ming et al., 2021) termasuk sektor koperasi (Rajaratnam et al., 2010; Eti-Tofinga et al., 2017). Hasil kajian yang dijalankan oleh Hellriegel & Slocum (2011) melihat peranan kepimpinan penting kerana ia bertindak untuk memandu pekerja dalam mengembangkan idea dan visi, melaksanakan bersama warga organisasi yang lain dan menghasilkan keputusan yang sukar untuk dicapai sekiranya berseorangan. Tambahan juga, kepimpinan membawa perubahan kepada ahli dalaman organisasi (Khairizah et al., 2017) dan merupakan salah satu faktor kejayaan koperasi (Rajaratnam et al., 2010).

Kepimpinan dalam organisasi seterusnya akan membentuk gaya kepimpinan. Gaya kepimpinan merupakan gabungan antara ciri, sikap dan tingkah laku seseorang pemimpin dalam sesebuah organisasi (Randeree & Chaudhry, 2012). Namun bagi sektor koperasi, kepimpinan bukan terhad kepada seorang pemimpin sahaja tetapi secara kolektif, mempengaruhi pengurusan dan memenuhi keperluan anggota koperasi secara keseluruhan (Prasetyo et al., 2016). Atas keperluan ini, mendesak ALK agar menggalas tanggungjawab dengan menerapkan tadbir urus yang baik, cekap dan berkesan. Ini penting kerana tadbir urus merupakan tunjang kepada pengurusan koperasi agar dapat melindungi semua pihak berkepentingan dan seterusnya memaksimumkan pulangan kepada anggota (GP, 27). Pendidikan dan latihan kepada ALK (Rajaratnam et al., 2010) dan mengikut prinsip koperasi seperti demokratik (Leon et al., 2021) antara usaha yang perlu bagi memantapkan tadbir urus koperasi. Dengan usaha ini, membolehkan ALK memilih kaedah yang betul dan digunakan dalam organisasi untuk memberikan arahan, nasihat dan motivasi yang akhirnya akan mempengaruhi pembuatan keputusan (Hilda, 2016).

Gaya kepimpinan ini penting kerana ia dapat menggunakan sepenuhnya sumber yang dimiliki dan membawa kepada perubahan yang lebih cekap (Wahab et al., 2012). Sumber tersebut termasuklah alat yang digunakan oleh pemimpin seperti amalan perakaunan pengurusan (MAPs) khususnya MAPs yang baharu kerana didapati ia dapat membina profil pemimpin. Profil pemimpin seterusnya akan memberikan manfaat dan impak positif yang besar (Dubrin 2012; Robbins & Coulter, 2012; George & Jones, 2012; Gibson et al., 1994) khususnya kepada dalaman organisasi termasuk

pekerja, persekitaran kerja dan prestasi organisasi. Kajian ini juga disokong oleh Amara et al. (2017) di mana penggunaan MAPs mempunyai hubungan dalam struktur organisasi yang akhirnya ditunjukkan melalui prestasi.

Bagi memastikan kepimpinan yang berkesan, organisasi perlu menggunakan bentuk gaya kepimpinan yang betul iaitu mengikut keadaan semasa kerana ia mempunyai fungsi yang tersendiri (Khan et al., 2012). Bentuk gaya kepimpinan yang banyak dikaji dan digunakan oleh organisasi adalah berpandukan model Bass (1985). Dalam model ini, gaya kepimpinan dibahagikan kepada tiga iaitu gaya kepimpinan transformasi, gaya kepimpinan transaksi dan laissez faire. Namun, terdapat gabungan antara gaya kepimpinan transaksi atau laissez faire (Eisenbach et al., 1999; Cox, 2001; Hashim et al., 2018). Walau bagaimanapun, di koperasi gaya kepimpinan ketiga ini kurang dilaksanakan disebabkan koperasi sifatnya adalah memimpin secara bersama-sama (Leon et al., 2020).

Kepimpinan transformasi

Kepimpinan transformasi merupakan keupayaan pemimpin dalam mempengaruhi kumpulan individu dengan memotivasikan pekerja untuk mencapai matlamat organisasi yang ditetapkan dan melebihi daripada sasaran yang ditetapkan (Pieterse-Landman, 2012; Abdullah et al., 2014; Buil et al., 2018). Kepimpinan ini membawa kepada proses perubahan untuk mengubah individu dalam organisasi (Belasen & Frank, 2012). Gaya kepimpinan ini penting semasa berlakunya kesukaran dalam merubah organisasi (Cyert, 1990; Johnson et al., 2000) dan kecenderungan mendapat tentangan dalam kalangan pengikut (Child & Smith, 1987; Dawson 1994; Forrester & Adams, 1997).

Ini kerana ia merupakan kepimpinan yang berfokuskan masa depan dan sentiasa memberikan motivasi, komitmen dan kreativiti. Kepimpinan ini penting kerana mereka perlu bertanggungjawab terhadap pengikutnya untuk mendapatkan kualiti kerja yang diinginkan (Abdullah et al., 2014). Selain itu juga, pemimpin ini lebih berkarisma, sentiasa memberikan galakan dan motivasi kepada pengikut untuk mencapai matlamat walaupun kelihatan tidak realistik dan sukar untuk dicapai. Kepimpinan transformasi akan membentuk pengikut yang lebih setia kepada pemimpin, mempercayai dan menghormati pemimpin (Mohamed, 2017). Gaya kepimpinan transformasi adalah penting untuk diamalkan oleh pemimpin dalam setiap organisasi kerana akan memberi kesan yang positif dan bermanfaat kepada pengikutnya (Geeta & Halimah, 2018).

Terdapat juga kajian yang menyatakan pemimpin perempuan lebih cenderung dalam mengamalkan gaya kepimpinan ini kerana ia lebih interaktif dan mementingkan hubungan dengan sekeliling dibandingkan dengan lelaki (Moore, 2011; Nava, 2014). Walau bagaimanapun, melalui kajian Leon et al. (2020) menunjukkan sebaliknya di mana walaupun pengaruh gaya kepimpinan ini tinggi iaitu purata 4.30 tetapi ia tidak berubah apabila dikaji dalam pemimpin yang berlainan jantina. Kajian lain pula yang telah dijalankan oleh pengkaji seperti Buil et al. (2019), Ahmad & Ejaz (2019) Arif & Akram (2018) menunjukkan gaya kepimpinan transformasi mempunyai hubungan dengan prestasi organisasi. Ia disokong oleh kajian yang telah dijalankan kepada fakulti di universiti awam juga menunjukkan gaya kepimpinan ini mempunyai hubungan positif, signifikan dan sederhana terhadap prestasi (Wahab et al., 2015).

Namun begitu di koperasi gaya kepimpinan ini masih diutamakan oleh anggota kerana ia merupakan kunci kepada perubahan koperasi dimana anggota mengharapkan pemimpin yang menerajui dapat mencapai lebih daripada apa yang diharapkan (Mendoza et al., 2012, Aini et al., 2012; Deng &

Hendrikse, 2014). Antara kelebihan gaya kepimpinan ini dapat memberi inspirasi dan motivasi kepada orang bawahan untuk berinovasi serta mencipta perubahan yang positif (A. H. Aldholay et al., 2018), menggalakkan orang bawahan menyelesaikan masalah, dapat mewujudkan idea baharu serta berintegriti dan lebih berpengaruh (Yuki, 1989; Ameen & Ahmad, 2014). Manakala kekurangannya adalah tiada had komunikasi antara orang bawahan dan pemimpin serta terlalu fokus kepada idea yang besar sahaja sehingga tidak sedar akan kesan lain (Mohamed et al., 2018).

Secara kesimpulannya, dapat dilihat dengan gaya kepimpinan ini banyak memberikan kesan yang positif kepada organisasi antaranya pemimpin dapat mempengaruhi kumpulan melalui motivasi, fokus pada masa depan, komitmen yang tinggi dan dapat mewujudkan kreativiti dikalangan pengikut. Hasil daripada gaya kepimpinan ini juga dapat mewujudkan idea-idea baharu, mencipta perubahan, sentiasa berinovasi dan lebih berintegriti. Namun, gaya kepimpinan ini sukar untuk mendapatkan idea kerana terlalu fokus kepada perubahan yang besar dan tiada had komunikasi di antara pemimpin dan pengikut.

Kepimpinan transaksi

Gaya kepimpinan yang wujud disebabkan oleh kuasa formal di mana hubungan pekerja dan majikan berdasarkan jawatan yang lebih tinggi pula didefinisikan sebagai kepimpinan transaksi (McCleskey, 2014). Kepimpinan ini lebih berfokuskan kepada perubahan antara ketua atau pihak bawahan. Menurut Belasen & Frank (2012) gaya kepimpinan ini lebih cenderung untuk memantau dan mengawal pekerja melalui ekonomi dan secara rasional. Ini juga disokong oleh banyak kajian yang mana gaya ini lebih mementingkan timbal balik dan penilaian antara majikan dan pekerja (Burns, 1978; Bass, 1981, 1985, 1997; Judge & Piccolo, 2004; Bass & Riggio 2006). Dalam kepimpinan ini, proses tawar menawar antara majikan dan pekerja dilaksanakan dalam memberikan motivasi. Proses tawar menawar melibatkan prestasi yang ditunjukkan oleh pekerja dan majikan serta diberikan ganjaran dan penalti (Saphr, 2014).

Mengikut kajian Saphr (2014) juga, gaya kepimpinan ini hanya mengekalkan pekerja rutin dan lebih melibatkan pengurusan individu dan mengekalkan prestasi kumpulan. Sehubungan itu, sekiranya objektif yang ditetapkan jelas dan dikomunikasikan dengan baik kepada pengikut (House dan Aditya, 1997), gaya ini dapat menguruskan sesuatu krisis atau kecemasan (McCleskey, 2014) serta mengurangkan halangan dalam sesebuah organisasi (House dan Aditya, 1997). Selain itu, Sultana et al. (2015) ia juga dipanggil sebagai kepimpinan pengurusan kerana pemimpin menekankan tanggungjawab pekerja kepada organisasi termasuk tanggungjawab pentadbiran, dan prestasi kumpulan. Mereka yang melakukannya akan mendapat ganjaran dan mereka yang menyumbang kepada kegagalan akan mendapat hukuman.

Di koperasi pula, nilai-nilai koperasi yang diterapkan seperti kesaksamaan, autonomi, bertanggungjawab dan perpaduan banyak mempengaruhi pelaksanaan gaya kepimpinan ini. Anggota melantik ALK bagi memastikan ALK mendapatkan hasil yang diinginkan dan diberikan imbuhan melalui penyertaan ekonomi anggota (Soboh et al., 2009). Kebaikan dalam gaya ini terhadap kepuasan disebabkan faedah maksimum yang diterima, mudah dilaksanakan, lebih fleksibiliti, kebolehsuaian dan boleh dinilai melalui analisis kos-faedah (Salleh et al., 2018). Walau bagaimanapun, gaya ini lebih mencipta hubungan jangka pendek antara pemimpin dan orang bawahan serta kurang dalam membangunkan idea orang bawahan (Nusari et al., 2018; Qoura dan Khalifa, 2016).

Secara kesimpulannya, gaya kepimpinan transaksi ini lebih mudah dilaksanakan kerana ia mengamalkan kuasa formal antara pemimpin kepada pengikut melalui pemantauan dan pengawasan secara sistematik. Gaya ini lebih mudah diukur dan dilaksanakan kerana ia dinilai melalui analisis kos faedah. Namun, gaya kepimpinan ini menghadkan pembangunan idea pengikut kerana ia lebih bersifat jangka pendek dan hanya mengekalkan operasi harian.

AMALAN PERAKAUNAN PENGURUSAN (MAPs)

MAPs merupakan alat atau teknik yang digunapakai untuk menyediakan maklumat bagi menguruskan sumber secara cekap dan berkesan, menambah baik nilai kepada pihak berkepentingan (Jackson, 2003; Valančienė et al., 2007; Samaratunge et al., 2008; Hilton, 2009; Vries & Nemeč 2013; Nurudin et al., 2017) cekap dalam pembuatan keputusan (Ali et al., 2019) dan kawalan (Zaleha et al., 2009). Selain itu, MAPs juga merupakan alat untuk berdaya saing, membimbing tindakan pengurusan, memotivasikan tingkah laku, menyokong dan mencipta nilai budaya (Gichaaga, 2014). Kajian ini juga disokong oleh kajian Janudin et al. (2019) yang mana MAPs merupakan alat yang digunakan oleh pengurus dalam 100 koperasi terbaik untuk membangunkan strategi perniagaan dan memaksimumkan keupayaan koperasi bagi memenuhi keperluan anggotanya.

MAPs digunakan untuk meningkatkan kualiti, pengembangan dan peningkatan operasi, pengurusan kos dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Maksoud et al., 2012; Ambrose et al., 2016). Dalam kajian Sharma (2011) pula, kegunaan MAPs dalam syarikat yang tersenarai di Bursa Nepal meluas iaitu merangkumi perancangan, kawalan dan pembuatan keputusan. Ia disokong juga oleh kajian Mukti Prasad Neupane (2021) yang mana dijalankan di sektor koperasi, Nepal dan menambah bahawa MAPs merupakan satu kewajiban untuk dilaksanakan yang bertujuan dalam meningkatkan prestasi, digunakan untuk mengambil peluang dan mengatasi cabaran yang terpaksa dihadapi di pasaran.

Di Malaysia pula, penggunaan MAPs adalah digalakkan supaya MAPs yang betul digunakan dalam perancangan, mengawal kos, membuat keputusan dan menilai prestasi serta dibantu dengan penggunaan teknologi semasa proses pengeluaran (Abdel-Kader dan Luther, 2008; Ahmad 2012; Leite et al., 2015; Nian dan Nair, 2017; Razlan et al., 2018). Selain itu, MAPs penting bagi penetapan harga dan kos produk khususnya kepada syarikat-syarikat besar (Ahmad, 2014; Albu & Albu, 2012; Haldma, & Laats, 2002). Penetapan harga dan pengiraan kos ini penting disebabkan peranan MAPs dapat meningkatkan keberuntungan seperti mana hasil kajian di 100 koperasi terbaik di Malaysia (Janudin et al., 2019; Sunarni, 2013).

Penggunaan MAPs berbeza antara seluruh negara kerana dipengaruhi oleh persekitaran semasa dan organisasi (Abdel Al, & McLellan, 2013; Rufino, 2014). Ia terbahagi kepada dua iaitu tradisional dan kontemporari. MAPs secara tradisional seperti pengkosan, belanjawan dan analisis keberuntungan manakala kontemporari adalah tertumpu kepada orientasi yang lebih strategik (D. D. Cuzdriorean, 2017; Kalifa et al., 2020). Walau bagaimanapun, melalui perkembangan semasa syarikat telah beralih kepada MAPs kontemporari. MAPs yang kerap digunapakai adalah amalan pengkosan, amalan belanjawan, keputusan sistem sokongan, penilaian prestasi, perakaunan pengurusan strategik (Horngern et al., 2009; Cuzdriorean, 2017), pengiraan kos dan kawalan kewangan bagi pembuatan keputusan (Uyar et al., 2016).

Rangka kerja The International Federation of Accountants (IFAC) mengukur MAPs dengan menggunakan 16 instrumen (Rashid et al., 2011). Instrumen MAPs yang sama juga telah digunakan oleh beberapa pengkaji (Ittner & Larcker, 2002; Sulaiman et al., 2004; Preda & Watts, 2004; Scapens, 2006; Ahmad, 2012; Razlan et al., 2018). Ia tidak terkecuali bagi sektor koperasi di mana kajian Janudin et al. (2019) menunjukkan MAPs merangkumi sistem pengekosan, sistem belanjawan, analisis strategik, maklumat untuk pembuatan keputusan dan pengukuran prestasi.

Walau bagaimanapun, terdapat juga organisasi yang tidak mengamalkan MAPs disebabkan kurang pengetahuan dan kurang mahir (Everaert et al., 2006), kurang pemantauan (Lalin & Sabir, 2010) dan saiz firma (Askarany et al., 2010; Maksoud, 2011). Selain itu, faktor yang menjejaskan juga adalah berbentuk keperibadian seperti sifat peribadi dan latar belakang individu dalam pengurusan sesebuah organisasi (Kalifa et al., 2020). Kajian ini juga disokong oleh kajian Yigitbasioglu (2017) yang mana faktor yang mempengaruhi keberkesanan MAPs dalam organisasi merupakan pengetahuan daripada pengurusan atasan, sistem maklumat yang fleksibel dan sokongan kumpulan.

Sistem pengekosan

Dikenali juga sebagai perakaunan kos. Ia merupakan proses merekod, mengklasifikasi, meringkaskan, dan tindakan bagi menyokong aktiviti mengawal kos. Antara pengekosan tersebut adalah pengekosan operasi, pengekosan analisa peningkatan kos, teknik regresi dan pembelajaran, pengekosan standard, pengekosan serapan dan pengekosan berubah (Janudin et al., 2019; Mahmood, 2020). Kader et al., (2008) menyatakan sistem pengekosan yang paling popular ialah kos tetap dan berubah, kadar overhead yang berasaskan loji dan jabatan, keluk pembelajaran, kos kualiti, pengekosan sasaran, dan berasaskan aktiviti kos. Kajian yang dijalankan pada perusahaan kecil dan sederhana (PKS) di Malaysia menunjukkan sistem pengekosan adalah lebih tinggi iaitu 88% jika dibandingkan dengan amalan MAPs yang lain. Sebaliknya hasil kajian di koperasi Malaysia seperti dalam kajian Janudin et al. (2019) menunjukkan sistem pengekosan mempunyai nilai min yang paling rendah jika dibandingkan dengan elemen MAPs yang lain.

Sistem belanjawan

Belanjawan merupakan alat yang digunakan untuk meramal dan mengawal serta menunjukkan secara keseluruhan aktiviti firma tersebut. Tujuannya untuk memastikan sumber digunakan secara cekap dan berkesan untuk mencapai matlamat dan objektif yang ditetapkan serta menilai prestasi organisasi. Kepentingannya yang merangkumi perancangan, kawalan kos dan perancangan dalam jangka masa panjang (strategik) (N. Sleihat et al., 2012). Belanjawan terdiri daripada belanjawan induk (master budgeting) dan belanjawan kewangan (financial budgeting). Pengkelasan boleh dikategorikan kepada beberapa kaedah namun dua kaedah seperti belanjawan fleksibel dan berasaskan sifar yang banyak dikaji di Malaysia (Rozlan et al., 2018; Kader et al., 2008; Janudin et al., 2020). Mengikut Rozlan et al., (2018), tahap amalan sistem belanjawan merupakan elemen kedua selepas sistem pengekosan pada sektor PKS di Malaysia. Ia berbeza pada kajian Janudin et al. (2019) di mana sistem belanjawan merupakan antara MAPs yang tinggi digunakan di koperasi kerana ia merupakan keperluan yang telah ditetapkan dalam Peraturan Koperasi 2010.

Analisis strategik

Strategic Management Accounting (SMA) adalah menyediakan dan menganalisis maklumat kewangan dalam pasaran produk, kos pesaing dan struktur kos, pemantauan strategi firma dan pesaing di pasaran dalam sesebuah tempoh (Jaradat et al., 2018). Kategori SMA meliputi

pengumpulan maklumat pesaing, eksploitasi peluang untuk mengurangkan kos, dan memadankan dengan tindakan strategik (Ahmad, 2017). Kebanyakan tahap penggunaan SMA adalah rendah dan sederhana sahaja (Mohamad et al., 2017). Walau bagaimanapun, melalui kajian yang dijalankan oleh Janudin et al. (2019) menunjukkan sebaliknya di mana koperasi yang berada di Malaysia adalah pada tahap yang tinggi.

Maklumat untuk pembuatan keputusan

Maklumat perakaunan pengurusan adalah fungsi kritikal dalam setiap firma. Maklumat ini digunakan bagi pembuatan keputusan terutama bagi persekitaran organisasi pada hari ini (Knippenberg et al., 2015), memantau dan menilai prestasi (Janudin et al., 2019). Maklumat yang baik akan meningkatkan daya saing, meramal masa depan yang baik dan mendapat maklum balas terhadap operasi lepas. Ia boleh berfungsi untuk jangka masa panjang dan jangka masa pendek. Jangka masa pendek meliputi analisis keuntungan produk, *cost volume product* (CVP), model kawalan saham, dan analisis keuntungan pelanggan (Kader et al., 2008).

Manakala jangka masa panjang membantu menilai dan menyemak semula kadar pulangan dan tempoh bayaran balik yang berasaskan aliran tunai terdiskaun seperti nilai kini bersih (NPV) dan kadar pulangan dalaman (IRR) (Hermes et al., 2007; Kader et al., 2008). Perubahan daripada penentuan kos kepada perancangan telah membentuk analisis kos volum untung, analisis keuntungan produk, analisis keuntungan pelanggan dan analisis varians (Janudin et al., 2019). Kepentingannya dibuktikan melalui kajian Janudin et al. (2019) yang dijalankan di koperasi di mana ia merupakan salah satu elemen MAPs yang sentiasa digunakan di koperasi untuk mendapatkan prestasi koperasi. Kajian ini juga disokong oleh kajian Brauers (2018) di mana kegagalan elemen ini akan menyebabkan kerugian besar pada kewangan, nama baik terjejas dan prestasi keseluruhan organisasi terjejas.

Pengukuran prestasi

Sistem pengukuran prestasi memainkan peranan penting dalam kebanyakan organisasi dengan menggunakan pelbagai maklumat. Kajian ke atas pengukuran prestasi berbeza antara setiap firma. Terdapat banyak kajian berkaitan pengukuran prestasi. Antaranya berdasarkan keuntungan seperti kajian yang dijalankan ke atas syarikat di Afrika Selatan (Maziriri et al., 2017), penanda aras terhadap ciri produk seperti di Thailand (Upping et al., 2017) serta Six Sigma dan pengurusan kualiti di Yayasan Eropah (National SME Development Council, 2016). Di Malaysia pula, teknik pengukuran yang popular ialah kad skorimbangan, strategik pengurusan perusahaan (SEM), pulangan atas aset (ROA), pulangan pelaburan (ROI), dan pulangan atas ekuiti (ROE) (Lo et al., 2016). Oleh itu, menurut Janudin et al. (2019) dalam kajiannya membuat kesimpulan bahawa pengukuran prestasi dibuat di koperasi dengan menilai ukuran kewangan, ukuran berkaitan pelanggan, ukuran berkaitan operasi, ukuran berkaitan pekerja, nilai tambah dan penanda aras. Hasil kajian juga menunjukkan elemen MAPs ini sangat penting sehingga memberikan nilai min yang tinggi iaitu 5.401 jika dibandingkan lain.

Secara kesimpulannya, setiap MAPs merupakan maklumat yang membolehkan pihak dalaman organisasi melakukan strategi kerana setiap MAPs tersebut mempunyai fungsi yang tersendiri yang mana akhirnya memberikan kesan yang positif kepada organisasi. Ia bukan sahaja terhad kepada pengukuran berbentuk kewangan malah bukan kewangan dan faktor luaran juga diambil kira dalam MAPs. Oleh itu, penggunaan setiap MAPs ini amat baik dilakukan dan ianya saling berkait antara satu sama lain.

Gaya kepimpinan dan MAPs

Gaya kepimpinan sesebuah organisasi dapat mempengaruhi kumpulan untuk mencapai visi dan tujuan organisasi diwujudkan (Robbins & Coulter, 2012). Melalui Lee & Chuang (2009), ciri-ciri pemimpin yang cemerlang memberi inspirasi kepada orang bawahan, berpotensi meningkatkan kecekapan dan memenuhi keperluan dalam proses mencapai matlamat organisasi. Kajian ini juga disokong oleh kajian Fry (2003) iaitu gaya kepimpinan penting di mana penggunaannya dan pemilihan strategi dalam menjadi sumber (resource) kepada pemantapan kemampuan syarikat memperkukuh kemampuan kelebihan daya saing. Dengan memberikan inspirasi dan pembangunan potensi kepada pekerja merangsang matlamat organisasi dapat dicapai dan seterusnya dapat meningkatkan prestasi (Tece et al., 1997).

Keperluan mengamalkan amalan perakaunan pengurusan (MAPs) di organisasi penting kerana ia membawa kepada perubahan dan inovasi melalui gaya kepimpinan (Cyert, 1990; Scapens, 1994; Johnson & Kaplan, 1987; Shields, 1995; Brown et al., 2004; Albu dan Albu, 2012). Walau bagaimanapun, tanpa MAPs menyebabkan organisasi yang dipimpin itu gagal kerana gagal membawa organisasi ke arah strategi dan tindakan yang betul (Coram & Burnes 2001; Suong et al., 2019). Selain MAPs dapat membawa perubahan organisasi ia juga berperanan bagi pengikut yang bertentangan dengan organisasi (Child & Smith, 1987; Dawson 1994; Forrester & Adams, 1997; Suong et al., 2019).

Ini kerana idea yang bertentangan dapat diatasi dengan sokongan dokumen amalan perakaunan pengurusan (MAPs) (Samuel et al., 2005). Melalui kajian yang dijalankan oleh Abdul Rahman (1993), keperluan untuk menerapkan budaya organisasi melalui amalan perakaunan pengurusan (MAPs) sebelum pembuatan keputusan. Ia juga disokong oleh kajian Opkara (2004), berkaitan kepercayaan terhadap pemimpin dapat membentuk komitmen kerja dalam menentukan jualan, kecekapan operasi dan peningkatan produktiviti.

Banyak kajian berkaitan gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pemimpin sama ada transformasi dan transaksi mempunyai hubungan dengan MAPs namun ia berubah mengikut keadaan semasa organisasi seperti persekitaran yang kompleks, pekerja yang sukar dibentuk dan memerlukan inovasi (Kornchai Phornlaphatrachakorn, 2019; Vera dan Crossan, 2004; Coram & Burnes, 2001; Abdul Rahman, 1993; Scapens, 1994; Johnson & Kaplan, 1987). Antaranya gaya kepimpinan transformasi yang diamalkan oleh pemimpin mampu memotivasikan pekerja untuk menghasilkan prestasi diluar jangka melalui amalan positif dalaman organisasi seperti penggunaan amalan perakaunan pengurusan yang tinggi (Jin, Seo, & Shapiro, 2016; Phornlaphatrachakorn, 2019).

Manakala bagi gaya kepimpinan transaksi pula menunjukkan gaya kepimpinan ini dapat mengawal pekerja melalui peraturan yang diwujudkan, strategi yang ditetapkan dalam operasi harian termasuk penetapan peraturan seperti penggunaan perakaunan pengurusan untuk mencapai prestasi yang ditetapkan syarikat (Pratt, 2004; Schein, 2004; Yukl, 2006; Juliana et al., 2021). Oleh itu, kedua-dua gaya kepimpinan tersebut mempunyai kesan positif dalam amalan yang dipraktikkan dalam organisasi yang mana akhirnya memberikan kesan kepada prestasi organisasi. Oleh itu berdasarkan kajian literatur tersebut, dua hipotesis dibangunkan iaitu:

H1a: Terdapat hubungan positif antara gaya kepimpinan transformasi dan amalan perakaunan pengurusan (MAPs).

H1b: Terdapat hubungan positif antara gaya kepimpinan transaksi dan amalan perakaunan pengurusan (MAPs).

PRESTASI

Prestasi merupakan kayu pengukur kepada keupayaan organisasi untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan (Yahya et al., 2001). Melalui pengkaji Valančienė et al. (2007), penilaian prestasi merupakan alat yang digunakan untuk membantu mengukur, merancang, menilai dan mengurus proses penciptaan nilai dalam sesebuah organisasi. Tambahan, penilaian prestasi adalah keputusan atau output yang boleh diukur dan boleh dibandingkan dengan matlamat dan objektif yang telah ditetapkan (Gavrea et al., 2011). Penilaian prestasi adalah penting dengan menggunakan perakaunan pengurusan (Dijk et al., 2015) bagi memenuhi keperluan pihak berkepentingan (Griffin, 2003; Lo et al., 2015). Tambahan juga, ia penting dalam menyumbangkan maklumat yang berguna kepada organisasi.

Prestasi perniagaan yang baik menunjukkan keupayaan syarikat menggunakan sumber yang dimiliki dan diuruskan dalam aktiviti perniagaannya (Teece et al., 1997). Operasi mestilah memenuhi objektif prestasi dan memenuhi keperluan pelanggan (Slack et al., 2010). Kajian koperasi di Malaysia juga menunjukkan disebabkan kemajuan dalam teknologi serta persaingan yang meningkat dan tanpa sempadan, pengurus koperasi perlu mengubah pendekatan dalam penilaian prestasi agar lebih dinamik dan baik dengan melihat secara keseluruhan melalui perancangan, mengatur, mengarah dan juga mengawal kakitangan (Janudin et al., 2017).

Penilaian prestasi yang lengkap merangkumi elemen kewangan dan bukan kewangan seperti perubahan ekonomi, teknologi dan sosial (Baines & Langfield-Smith, 2003; Sushila et al., 2009; Othman et al., 2012). Di Malaysia, SKM menilai dan memberikan penarafan kepada koperasi melalui kaedah FLAME-T dimana F (kewangan), L (kecairan), A (pengurusan asset) dan M (pengurusan). Kajian oleh Mokhtaruddin (2021) yang berpandukan FLAME-T juga menilai prestasi melalui faktor kewangan seperti nisbah keuntungan, nisbah kecairan, nisbah keberhutangan dan penilaian kekayaan.

Selain menilai daripada perspektif kewangan, faktor bukan kewangan dianggap penting kerana penubuhan koperasi bukan sahaja untuk mendapatkan keuntungan tetapi menggalakkan kepentingan ekonomi di kalangan anggota dan akhirnya membawa kepada peningkatan penarafan taraf hidup masyarakat (LeVay, 1983). Anggota merupakan modal insan terpenting dalam sesebuah koperasi kerana anggota merupakan pihak yang berkuasa dalam pembuatan keputusan dalam mesyuarat agung tahunan (SKM, 2010). Banyak kajian menyokong kepentingan anggota dalam koperasi kerana ia dilihat dengan peningkatan komitmen anggota dan sokongan kepada aktiviti koperasi seterusnya dapat meningkatkan prestasi koperasi (Romaizah, 2019; Othman et al., 2012; Mahazril'Aini et al., 2012; Najmah & Norhayati, 2010; Idris & Safaai, 2012).

Tambahan kajian oleh Othman et al. (2014) juga menunjukkan kepentingan penambahbaikan yang berterusan harus dilakukan oleh barisan kepimpinan dan amalan komunikasi berkesan antara faktor komitmen dan sokongan anggota meningkat. Melalui kajian Hafizah Khan (2016), menunjukkan hubungan positif yang kuat antara struktur modal, modal mencukupi dan penyertaan anggota dengan peningkatan prestasi koperasi namun didapati mempunyai hubungan negatif antara modal insan dan prestasi koperasi. Tambahan kajian Mokhtaruddin (2021) juga menunjukkan hubungan positif antara prestasi dengan pentadbiran dan pengurusan koperasi, perkhidmatan dan kebajikan anggota, pembangunan modal insan koperasi, peluang ekonomi dan pekerjaan di koperasi dan pematuhan kepada prinsip-prinsip koperasi.

Kepentingan penilaian prestasi ini dapat mengubah budaya organisasi dan pentadbiran yang lebih baik (Pinheiro de Lima et al., 2013) serta dapat menjalankan perancangan yang berbeza daripada selalu, daya saing, mesra alam dan meningkatkan prestasi organisasi (Amizawati, 2011; Hussain et al., 2017). Melalui kajian Kinyuira (2015) dan Ngara (2017) yang dijalankan di Kenya, menunjukkan tindakan dan inisiatif pengurusan penting dalam penilaian prestasi kerana cabaran utama dalam kepimpinan adalah untuk meminimumkan kelemahan yang berlaku. Ia termasuk menguatkuasakan peraturan, keperluan pengurusan kewangan, kepimpinan, tadbir urus dan campur tangan politik.

MAPs DAN PRESTASI

Kajian berkaitan hubungan MAPs dengan prestasi organisasi telah banyak dijalankan di beberapa buah negara antaranya Hong Kong, Finland, Selatan Brazil dan Ghana. MAPs merupakan alat yang digunakan untuk meningkatkan prestasi organisasi (Emmanuel et al., 1990; Abdel Al & McLellan, 2013; Oyerogba et al., 2014). Ia juga disokong oleh pengkaji lain yang mana prestasi termasuk meningkatkan jualan bagi sesebuah koperasi (Janudin et al., 2019). Prestasi koperasi yang diukur daripada keuntungan juga dapat dilihat dengan mengaplikasikan tahap amalan perakaunan pengurusan MAPs yang tinggi (Laitinen, 2006; Janudin et al., 2019).

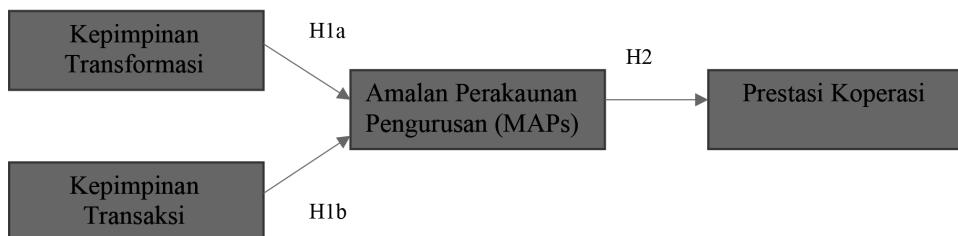
Selain itu juga, amalan MAPs membolehkan pengurusan mendapatkan maklumat yang relevan untuk digunakan dalam pembuatan keputusan (Alleyn & Weekes-Marshall, 2011) dan mengurangkan kemungkinan berlakunya kegagalan dalam perniagaan (Mitchell & Reid, 2000). Kajian ini juga disokong oleh pengkaji lepas seperti Joseph et al. (2020) dan Santos et al. (2014) di mana kajian berkaitan pengetahuan pengurusan khususnya MAPs mempunyai hubungan positif dengan prestasi organisasi sama ada di Ghana mahupun Selatan Brazil. Semakin tinggi penggunaan MAPs diaplikasikan dalam organisasi, semakin tinggi hasil yang akan diperoleh melalui prestasi perniagaan (Siddiquee, 2010; Helden & Uddin, 2016; Janudin et al., 2019).

Dengan berpandukan kepada teori berasaskan sumber, gaya kepimpinan ALK dan pengurusan merupakan sumber koperasi manakala MAPs adalah alat yang mampu dalam meningkatkan kelebihan daya saing dan berupaya untuk meningkatkan prestasi organisasi secara keseluruhan. Oleh itu, berdasarkan teori berasaskan sumber, hipotesis kedua kajian dibangunkan adalah:

H2: Terdapat hubungan positif antara amalan perakaunan pengurusan (MAPs) dan prestasi koperasi.

Secara keseluruhan daripada kajian literatur ini, objektif dan pembangunan hipotesis, pengkaji membangunkan kerangka penyelidikan seperti dalam rajah 1 di bawah.

Gaya kepimpinan



Rajah 1: Kerangka penyelidikan

METODOLOGI KAJIAN

Kaedah soal selidik dijalankan kepada koperasi untuk mengukur sejauhmana gaya kepimpinan memberikan kesan kepada penggunaan amalan perakaunan pengurusan (MAPs) dan prestasi koperasi. Soal selidik diedarkan secara atas talian kepada 190 buah koperasi dan responden yang menjawab terdiri daripada anggota lembaga koperasi atau pihak pengurusan koperasi. Mereka dipilih menjadi responden disebabkan mereka merupakan pihak yang mentadbir dan menjalankan operasi koperasi. Kutipan data mengambil masa selama dua (2) bulan. Sebanyak 146 buah koperasi telah mengembalikan soal selidik bersamaan 76.8% kadar respons.

Jadual 1 menunjukkan demografi koperasi dan responden yang telah menjawab soal selidik kajian ini. Majoriti (56.8%) responden dalam kajian ini merupakan koperasi yang melebihi 12 tahun tempoh penubuhan. Ini menunjukkan bahawa majoriti koperasi telah lama ditubuhkan dan bukan koperasi baharu yang mana koperasi telah mempunyai ALK atau pengurusan yang berpengalaman dalam menguruskan koperasi berbanding koperasi baharu. Manakala anggaran purata pendapatan koperasi kurang daripada RM200,000 iaitu sebanyak 46.6% dan 35.6%. Ianya selari dengan kenyataan yang dikeluarkan daripada Berita Harian (2021) menyatakan pendapatan koperasi terjejas akibat pandemik Covid-19.

Jadual 1: Demografi koperasi dan responden

Maklumat	Kategori	Kekerapan N=146	Peratusan
Tempoh penubuhan koperasi	1-3 tahun	20	13.7
	4-6 tahun	24	16.4
	7-9 tahun	19	13.0
	Lebih 12 tahun	83	56.8
Anggaran purata pendapatan	Kurang RM200,000	68	46.6
	RM200,000 - RM1,000,000	39	26.7
	RM1,000,001 - RM5,000,000	21	14.4
	RM5,000,001 - RM10,000,00	18	12.3
Fungsi koperasi	Perkhidmatan	52	35.6
	Kredit	29	19.9
	Pertanian	27	18.5
	Pengguna	31	21.2
	Perindustrian	1	0.7
	Pembinaan	2	1.4
	Pengangkutan	4	2.7
Jantina	Lelaki	88	60.3
	Perempuan	58	39.7
Umur	20-30 tahun	12	8.2
	31-40 tahun	27	18.5
	41-50 tahun	48	32.9
	Melebihi 50 tahun	59	40.4
Jawatan	Pengerusi	23	15.8
	Setiausaha	25	17.1
	Bendahari	25	17.1
	Anggota lembaga koperasi	25	17.1
	Pengurus	30	20.5
	Pekerja	18	12.3

Tempoh pegang jawatan	1-3 tahun	51	34.9
	4-6 tahun	43	29.5
	7-9 tahun	22	15.1
	Lebih 12 tahun	30	20.5

Selain itu, melalui jadual tersebut juga menunjukkan majoriti koperasi adalah berfungsi sebagai perkhidmatan (52%). Ini selari dengan statistik yang dikeluarkan oleh SKM yang mana perkhidmatan merupakan fungsi koperasi yang mempunyai bilangan tertinggi iaitu melebihi 3,000 buah koperasi. Selain itu, bagi responden pula sebanyak 60.3% adalah lelaki, berumur melebihi 40 tahun iaitu 40.4%, 67.1% terdiri daripada anggota lembaga koperasi (ALK) dan 34.9% merupakan mereka yang berpengalaman di koperasi selama setahun (1) sehingga tiga (3) tahun. Taburan demografi responden ini adalah selari dengan corak taburan sebenar komposisi pengurusan dan ALK yang sebenar di Malaysia.

PENGUKURAN PEMBOLEHUBAH

Gaya kepimpinan diukur menggunakan skala likert iaitu 1 (sangat tidak setuju) kepada 5 (sangat setuju). Skala ini menilai gaya kepimpinan dalam skop koperasi seperti mana yang dibangunkan oleh Bass & Avolio (1985) serta diubahsuai mengikut pemakaian sektor koperasi di Malaysia dengan menggunakan *Multi Factor Leadership Questionnaire* (MLQ). Instrumen mempunyai 24 item dan dipecahkan kepada dua (2) gaya iaitu gaya transformasi dan transaksi (rujuk jadual 2). Kesesuaian setiap instrumen telah mengambil kira dalam konteks sektor koperasi. Ini selari dengan pandangan Prasetyo et al. (2016) yang menyarankan gaya kepimpinan di koperasi perlu mengikut kesesuaian sesebuah koperasi supaya mencapai keperluan anggota.

MAPs diukur menggunakan instrumen yang telah dibangunkan oleh IFAC dengan mengambil kira 16 item sepertimana yang digunakan dalam kajian Rashid et al. (2011). Setiap item telah disesuaikan dengan sektor koperasi dan disokong oleh kajian Janudin et al. (2019) dimana item dibahagikan kepada lima (5) seperti dalam jadual 3. Responden dalam kajian ini diminta untuk menilai sejauh mana penggunaan setiap MAPs yang digunakan di koperasi pada skala Likert lima antara 1 (tahap penggunaan rendah) hingga 5 (tahap penggunaan tinggi).

Prestasi koperasi pula diukur dengan membahagikan antara faktor kewangan dan bukan kewangan seperti mana dalam kajian Baines & Langfield-Smith (2003) serta diubahsuai mengikut penilaian prestasi koperasi di Malaysia dengan menggunakan *Multi Factor Leadership Questionnaire* (MLQ). Terdapat 14 item yang dinilai dengan menggunakan skala likert 1 (paling rendah) dan 5 (paling tinggi). Item ini dibahagikan mengikut faktor kewangan dan bukan kewangan seperti dalam jadual 4 dan ia disokong oleh kajian Mokhtaruddin (2021) yang mana kajian ini telah menilai prestasi koperasi yang termasuk dalam Program Desa Lestari di Malaysia.

Jadual 2: Analisis deskriptif bentuk gaya kepimpinan

Gaya kepimpinan	Min	Maks	Purata
Transformasi			
Saya dapat membuat orang lain berasa gembira untuk bekerja bersama saya.	3	5	4.42
Saya menggalakkan pekerja untuk menggunakan sepenuhnya kemahiran dan kapasiti sebenar dalam pekerjaan mereka.	3	5	4.60
Saya menggalakkan orang lain berfikir tentang menyelesaikan masalah lama dengan cara yang baharu.	1	5	4.51
Saya memberitahu orang lain tentang apa yang saya fikirkan berkaitan perkara yang sedang mereka lakukan.	1	5	4.18
Saya boleh membuat keputusan yang berisiko secara bersendirian.	1	5	2.88
Saya berasa bangga apabila orang mengaitkan diri mereka dengan saya.	1	5	3.23
Saya membantu pekerja mencari makna dalam kerja mereka.	1	5	4.21
Saya memberi pekerja cara baharu untuk melihat sesuatu perkara yang menyukarkan mereka.	1	5	4.01
Saya memberikan perhatian kepada orang yang merasakan diri mereka sering disingkirkan.	1	5	4.08
Saya merasakan gerak hati adalah panduan terbaik dalam membuat sesuatu keputusan.	1	5	3.02
Saya maklumkan kepada pekerja tentang kepercayaan saya terhadap nilai-nilai yang penting.	1	5	4.32
Saya menyatakan dengan jelas tentang visi masa hadapan koperasi.	2	5	4.53
Saya meminta pekerja memikirkan semula idea-idea yang tidak pernah dipersoalkan oleh mereka sebelum ini.	1	5	4.01
Saya memberikan perhatian yang teliti terhadap keadaan persekitaran pekerja di koperasi.	2	5	4.36
Saya membuat keputusan dengan segera apabila diperlukan.	1	5	4.24
Transaksi			
Saya memberitahu pekerja tentang apa yang perlu dilakukan jika mereka ingin mendapat ganjaran untuk kerja mereka.	1	5	4.20
Saya berpuas hati apabila orang lain memenuhi piawaian yang telah ditetapkan.	3	5	4.66

Saya senang untuk membiarkan orang lain terus bekerja dengan cara yang sama	1	5	3.16
Saya memberikan pengiktirafan/ganjaran apabila orang lain mencapai matlamat mereka.	1	5	4.29
Selagi keadaan berjalan lancar, saya tidak akan mengubah apa-apa.	1	5	3.86
Apa sahaja yang orang lain mahu lakukan adalah O.K pada saya.	1	5	2.98
Saya dengan jelas menerangkan tanggungjawab pekerja terhadap sasaran yang perlu dicapai.	3	5	4.48
Saya maklumkan kepada pekerja tentang piawaian yang mereka perlu tahu untuk melaksanakan kerja mereka.	3	5	4.46
Saya jarang ambil kisah tentang pekerjaan orang lain kecuali ianya amat penting untuk koperasi	1	5	3.29

Jadual 3: Analisis deskriptif MAPs

MAP	Min	Maks	Purata
1. Analisis penyata kewangan	1	5	4.06
2. Belanjawan	1	5	4.03
3. Strategi perniagaan	1	5	3.84
4. Tanda aras	1	5	3.71
5. Analisis produktiviti	1	5	3.88
6. Kawalan kos	1	5	4.17
7. Analisis statistik	1	5	3.50
8. Kos relevan	1	5	3.91
9. Kad skorimbangan	1	5	3.77
Keseluruhan			3.87

Jadual 4: Analisis deskriptif prestasi koperasi

Prestasi Koperasi	Min	Maks	Purata
Kewangan			
Koperasi saya mencatat pertumbuhan dalam pendapatan tahunan pada setiap tahun.	1	5	3.42
Koperasi saya mencatat peningkatan keuntungan pada setiap tahun.	1	5	3.40
Koperasi saya mencatat pulangan atas aset selepas cukai setiap tahun.	1	5	3.26
Koperasi saya mencatat pulangan atas jualan selepas cukai setiap tahun.	1	5	3.33

Bukan Kewangan			
Koperasi saya menetapkan peraturan dan prosedur operasi standard (POS) bagi aktiviti-aktiviti yang dijalankan.	1	5	3.82
Koperasi saya mematuhi peraturan dan POS untuk semua aktiviti yang dijalankan.	1	5	3.79
Koperasi saya mengemaskini semua dokumen dan menyimpannya dengan betul.	1	5	4.11
Koperasi saya mempunyai jawatankuasa untuk menentukan daya maju projek.	1	5	3.85
Koperasi saya menjalankan mesyuarat agung tahunan (MAT) tepat pada masanya.	1	5	3.84
Pelan strategik, rancangan tahunan dan bajet dikaji serta disahkan dalam MAT koperasi untuk kelulusan.	1	5	4.18
Koperasi saya menyediakan laporan kewangan tepat pada masanya dan diaudit.	1	5	3.97
Koperasi saya menyediakan perkhidmatan yang memenuhi keperluan anggota (Contoh: Memasarkan produk anggota).	1	5	3.84
Koperasi saya menyebarkan maklumat secara teratur kepada anggota dari semasa ke semasa.	1	5	3.95
Koperasi saya mengendalikan kursus/latihan untuk anggota-anggotanya.	1	5	3.44

PENEMUAN KAJIAN

Analisis deskriptif di jadual 2 menunjukkan perincian bentuk gaya kepimpinan di koperasi. Menggunakan skala likert 5, kesemua item pengukuran bagi setiap gaya kepimpinan transformasi menunjukkan nilai purata kebanyakan adalah pada julat 4 sehingga 5 menunjukkan gaya kepimpinan transformasi kerap diamalkan oleh sektor koperasi dan hanya terdapat dua (2) item yang mempunyai julat 2 dan 3 berbanding dengan gaya kepimpinan transaksi. Gaya kepimpinan transaksi mempunyai empat item yang mempunyai julat 2 dan 3. Secara relatifnya ia menunjukkan bahawa kesemua item telah diterima dan wujud dalam koperasi.

Sementara tahap MAPs di koperasi juga memuaskan seperti dalam jadual 3. MAPs bernilai purata 3.87 menunjukkan bahawa perakaunan pengurusan adalah penting dan kebanyakan teknik digunakan sepenuhnya di koperasi. Jadual 3 juga menunjukkan perincian teknik dan tahap amalan di mana kawalan kos merupakan nilai purata paling tinggi 4.17 daripada skala 5. Ini membuktikan bahawa teknik perakaunan pengurusan telah diaplikasikan dan menjadi amalan bagi sektor koperasi. Ia juga disokong oleh kajian lepas yang dijalankan oleh Janudin et al. 2019.

Ujian korelasi yang tinggi dan signifikan bagi gaya kepimpinan ditunjukkan dalam jadual 4 yang mana kesemua pemboleh ubah yang diukur adalah saling berkait. Ini selari dengan pandangan pengkaji lepas berkaitan semua pemboleh ubah penting dan berperanan dalam pembentukan gaya kepimpinan. Sementara korelasi yang positif dan signifikan antara MAPs dan kesemua pemboleh ubah gaya kepimpinan memberi indikasi bahawa MAPs mempunyai hubungan dengan gaya kepimpinan. Tambahan, dalam jadual juga menunjukkan terdapat korelasi yang positif dan signifikan antara prestasi dan kesemua pemboleh ubah MAPs. Justeru itu, kajian ini menyokong hipotesis H1a, H1b dan H2.

Jadual 4: Ujian korelasi dan punca kuasa dua AVE

	1	2	3	4
Transformasi	1			
Transaksi	.788**	1		
MAPS	.445**	.374**	1	
Prestasi	.219**	.295**	.572**	1

** signifikan pada tahap 0.01 (2-tailed)

H1: Hubungan antara transformasi, transaksi dan MAPs

Model		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)		2.229	.027
	Transformasi	.398	3.270	.001
	Transaksi	.061	.499	.619
a. Dependent Variable: MAPS				

Keputusan analisis data menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan transformasi dan MAPs kerana memberikan nilai sebanyak 0.001 manakala hubungan bagi gaya kepimpinan transaksi dan MAPs memberikan nilai 0.619 yang mana melebihi daripada 0.1. Oleh itu H1a disokong manakala H1b ditolak.

H2: Hubungan MAPs dan prestasi koperasi

Model		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	MAPS	.584	7.785	.000
a. Dependent Variable: Prestasi				

Hasil daripada analisis data di atas, menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara MAPs dan prestasi koperasi di mana Sig memberikan nilai 0.000 yang mana kurang daripada 0.1. Oleh itu, hipotesis H2 disokong.

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

Kajian ini menilai hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dan transaksi, amalan perakaunan pengurusan (MAPs) dan prestasi koperasi dengan menggunakan teori berasaskan sumber. Keputusan kajian menyokong H1a dan H2.

Pertama, gaya kepimpinan transformasi dan transaksi dikaitkan dengan MAPs. Dapatan kajian mendapati antara kedua-dua gaya tersebut gaya kepimpinan transformasi merupakan gaya yang mempunyai hubungan signifikan dengan MAPs dari segi kawalan kos, analisis penyata kewangan dan belanjawan. Ini disebabkan gaya kepimpinan transformasi sentiasa menggunakan sepenuh kemahiran dan kapasiti yang dimiliki pekerja, menyelesaikan masalah lama dengan cara yang baharu dan pemimpin menyatakan dengan jelas matlamat yang ingin dicapai. Gaya ini bersesuaian dengan keperluan koperasi untuk berinovasi dengan menggunakan maklumat perakaunan pengurusan bagi mengatasi cabaran dan persekitaran yang sentiasa berubah-ubah yang mana akhirnya memberikan kesan daya saing berbanding sektor-sektor lain (SKM, 2021).

Ia juga disokong kajian lepas yang mana membuktikan gaya kepimpinan transformasi mampu mencipta inovasi dan kreatif dalam menghadapi persekitaran yang sentiasa kompleks dengan melakukan perubahan MAPs (Kornchai Phornlaphatrachakorn, 2019; Vera dan Crossan, 2004; Coram & Burnes, 2001; Abdul Rahman, 1993 Scapens, 1994; Johnson & Kaplan, 1987). Secara keseluruhan, melalui dapatan kajian objektif pertama ini menunjukkan koperasi yang mengaplikasikan gaya kepimpinan yang efektif boleh bertindak balas dalam keadaan persekitaran perniagaan yang berkembang pesat. Ia dilakukan melalui gaya kepimpinan transformasi iaitu sentiasa memberi galakan kepada pengurusan koperasi dalam membawa perubahan pada tingkah laku yang akhirnya memberikan kesan kepada tindakan atau strategi dalaman melalui MAPs.

Kedua, MAPs dikaitkan dengan prestasi koperasi. Dapatan kajian mendapati MAPs mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi koperasi. Kebanyakan teknik MAPs yang digunakan di koperasi adalah kawalan kos, analisis penyata kewangan dan belanjawan yang mana ia memberikan kesan kepada prestasi koperasi. Kajian juga mendapati maklumat daripada perakaunan pengurusan di koperasi lebih menitikberatkan prestasi daripada bukan kewangan iaitu memastikan pelan strategik, rancangan tahunan dan bajet yang dibangunkan adalah betul dan mendapat kelulusan MAT, dokumen diselenggara dengan betul serta laporan kewangan yang disediakan tepat pada masa.

Bagi prestasi kewangan pula, kegunaan MAPs seperti untuk pertumbuhan pendapatan dan peningkatan dalam keuntungan. Ini bertepatan dengan prestasi yang dititikberatkan oleh SKM melalui kaedah FLAME-T yang mana prestasi bukan sahaja dirujuk kepada elemen kewangan tetapi juga seperti keanggotaan, sistem kawalan dalaman dan lain-lain yang turut termasuk dalam elemen bukan kewangan (IKMa, 2019). Selain dapatan kajian ini, terdapat kajian oleh Janudin et al. (2019) yang mana ia telah dijalankan di 100 koperasi terbaik membuktikan juga MAPs merupakan alat yang digunakan untuk meningkatkan prestasi koperasi sekiranya digunakan sepenuhnya. Penggunaan MAPs di koperasi menjadi penting bagi memastikan sasaran KDNK negara dapat dicapai (Berita Harian, 2021), prestasi koperasi setanding dengan sektor lain (Rashid, 2011) dan mendapat perhatian pihak berkepentingan (Madrid-Guijarro, Auken & Garcia, 2007).

Penemuan kajian ini menyokong lagi kajian lepas yang mana MAPs merupakan alat untuk meningkatkan prestasi (Emmanuel et al., 1990; Abdel Al, & McLellan 2013; Oyerogba et al., 2014; Janudin et al., 2019). Secara keseluruhannya, dapat dirumuskan daripada hasil objektif kedua mendapati bahawa teori RBV yang digunakan dengan menjadikan MAPs sebagai sumber

dalam koperasi dapat bertindak dalam strategi perniagaan untuk membawa perubahan dan kejayaan kepada koperasi yang mana ia boleh diukur melalui prestasi koperasi.

Daripada perbincangan di atas, jelas menunjukkan gaya kepimpinan yang efektif dalam koperasi memberikan kesan positif ke atas penggunaan MAPs dan kepentingannya dalam membangunkan strategi perniagaan koperasi. Kesan akhirnya membawa kepada peningkatan prestasi sama ada dalam bentuk kewangan dan bukan kewangan. Oleh itu, amat penting pemimpin seperti ALK dan pengurusan tertinggi diberikan pendidikan dan latihan berkaitan keperluan perakaunan pengurusan yang dianggap sebagai sumber dalaman yang mana ia akan membentuk gaya kepimpinan dan dihasilkan dengan strategik-strategik yang dilaksanakan. Usaha sewajarnya perlu dimainkan oleh semua pihak di koperasi bagi mencapai sasaran KDNK yang ditetapkan pada tahun 2025 adalah sebanyak 5% iaitu RM60 billion (Transkom, 2021).

Walau bagaimanapun, seperti kebanyakan kajian yang lain, kajian ini turut mempunyai beberapa batasan kajian yang harus diambil kira bagi menilai hasil kajian. Batasan kajian pertama adalah berkaitan populasi koperasi yang dipilih. Populasi koperasi tidak mewakili keseluruhan koperasi yang berdaftar di Malaysia iaitu 14,834 buah (2021) yang menyebabkan hasilnya tidak mewakili keseluruhan koperasi. Batasan kedua, akibat tempoh kajian yang dijalankan singkat menyebabkan kesukaran untuk mendapatkan maklum balas dari koperasi dengan kuantiti yang banyak. Ketiga, kaedah soal selidik yang diedarkan melalui capaian Internet seperti Google Form membatasi untuk mendapatkan maklum balas daripada koperasi terutamanya yang berada di luar bandar.

RUJUKAN

- Abdel-Kader, M., & Luther, R. (2008). The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. *British Accounting Review*, 40(1), 2-27.
- Abdel Al, S. F., & McLellan, J. D. (2013). Strategy and Management Accounting Practices Alignment and Its Effect on Organizational Performance. *Journal of Accounting— Business & Management*, 20, 1-27.
- Ahmad, K. (2014). The adoption of management accounting practices in Malaysian small and medium-sized enterprise. *Asian Social Science*, 10(2), 236-249.
- Aishah Ariffin, Farahaini Mohd Hanif, Salwana Ali, Nor Alyani Abdul Razak (2016). The Implementation of Internal Control System Among Malaysian Credit Co-operative. *MJCS Volume 12*.
- Aizuddin Saad (2020). PKS: Sasaran 50 peratus sumbangan KDNK mampu dicapai. *Berita Harian* (30 Nov 2021). Dicapai daripada: <https://www.bharian.com.my/bisnes/lain-lain/2020/11/757468/pks-sasaran-50-peratus-sumbangan-kdnk-mampu-dicapai>
- Akpala, A. (1993). Management: An introduction and the Nigerian perspective. Department of Management, Faculty of Business Administration, University of Nigeria.
- Alghizzawi, Mahmoud, Said A Salloum, & Mohammed Habes. 2018. "The Role of Social Media in Tourism Marketing in Jordan." *International Journal of Information Technology and Language Studies* 2(3).

- Ather, S. M., & Sobhani, F. A. (2007). Managerial leadership: An Islamic perspective. *IJUC Studies*, 4, 7–24. *Auditing Journal* 26(7): 566-585.
- Sinar Harian (2020). SKM perlu kukuhkan prestasi, produktiviti koperasi. Sinar (28 Julai 2020)
- Azmi Fitriati, S. Mulyani (2015). Factors that affect accounting information system success and its implication on accounting information quality. *Asian Journal of Information Technology* 14(5): 154-161
- Baines, A. & Langfield-Smith, K. (2003). Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Accounting, Organizations and Society*, 28 Nos 7, 8, 675-98.
- Bass, B.M., Avolio, B.J, Jung, D.I & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership, *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bernamea (2021). Kontrak PMTK Malaysia Merosot 14.5 Peratus Kepada RM281.1 Bilion
- Belasen, A.& Frank, N. (2012). Women’s leadership: Using the competing values framework to evaluate the interactive effects of gender and personality traits on leadership roles. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2), 192-215.
- Buil, I., Martínez, E. & Matute, J. (2018). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*. doi:10.1016/j.ijhm.2018.06.014
- Chenhall, R.H. & Langfield-Smith, K. (1998). Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study. *Management Accounting Research*, 9 No. 1, 1-19.
- Cho, J., Park, I& Michel, J.W. (2011). How Does Leadership Affect Information Systems Success? The Role of Transformational Leadership. *Information & Management*, 48(7), 270 – 260.
- Cyril, H. P & Girindra, T. (2009). The Association Between Ethical Leadership and Employee Outcomes – the Malaysian Case. *Journal of Business Ethics and Organization Studies*. 14 (1), 21-30.
- David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18:7, 509-5
- Daim (2019). Koperasi boleh jadi platform kurangkan kos sara hidup. Berita Harian (24 Ogos 2019). Dicapai daripada <https://www.bharian.com.my/berita/nasional/2019/08/599519/koperasi-boleh-jadi-platform-kurangkan-kos-sara-hidup-daim>
- Dawson, P. (1994). *Organizational change: a processual approach*. London: Paul Chapman.
- Eisenbach, R., Watson, K. & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (2), 80-89.

- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. 2007, "Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model", *The Leadership Quarterly*, 18,207-216.
- Garrison, R., Noreen, E.W., & Seal, W. (2006). *Management Accounting*. McGraw-Hill
- Ghandour, A., Benwell, G. & Deans, K.R. 2007. *The Impact of Leadership on Ecommerce System Success in Small and Medium Enterprises*. Context. Paper submitted to Small Enterprise 20th Conference
- Hay, Iain. 2006. Transformational Leadership: Characteristics and Criticisms. *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*, 5(2): 2–19.
- Hafeez, M. H., Rizvi, S. M. H., Hasnain, A., & Mariam, A. (2012). Relationship of leadership styles, employees commitment and organization performance. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 49.
- Hafizah Hammad Ahmad Khan (2016). Factors affecting performance of co-operatives in Malaysia. *International Journal of Productivity and Performance Management* 65(5):641-671
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2011). *Organizational behavior* (13th ed.). Belmont, CA: Cengage South-Western
- Huynh Thi Thu Suong, Do Dinh Thanh, Truong Thi Xuan Dao (2019). The Impact of Leadership Styles on the Engagement of Cadres, Lecturers and Staff at Public Universities - Evidence from Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6.
- Hoque, Z., Mia, L., & Alam, M. (2001). Market competition, computer-aided manufacturing and use of multiple performance measures: an empirical study. *The British Accounting Review*, 33, 23-45.
- IFAC. (2011). *Sustainability Framework 2.0. Professional Accountants as Integrators*, International Federation of Accountants, New York, NY.
- Irwan Shafrizan Ismail (2019). Gerakan koperasi perlu main peranan bantu golongan B40 – PM Berita Harian. Dicapai daripada <https://www.bharian.com.my/berita/nasional/2019/09/609268/gerakan-koperasi-perlu-main-peranan-bantu-golongan-b40-pm>
- J Othman, J Lawrence, KA Mohammed. (2012). Review of factors that influence leadership styles among top management in small and medium size enterprises. *International Business Management*, 2012
- Joseph Adu-Gyamfi , Kong Yusheng, Wayne Chipwere. (2020). The Impact of Management Accounting Practices on the Performance of Manufacturing Firms; An Empirical Evidence from Ghana. *Research Journal of Finance and Accounting*, 11, (20)
- Karada Ğ, Engin. (2015). Leadership and Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies. *Leadership and Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies* (February): 1–273

- Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi (2020). Pelan Transformasi Koperasi Malaysia 2021-2025 (Diambil 30 Nov 2021). Dicapai daripada: <http://www.skm.gov.my>
- Kok, B. & van Loenen, B. (2005). How to assess the success of National Spatial Data Infrastructures? *Computers, Environment and Urban Systems*, 29, 699-717
- Knights, D. & Morgan, G. (1992). *Leadership and corporate strategy: toward a critical analysis*.
- Langfield-Smith, K., Thorne, H. & Hilton, R.W. (2009). *Management Accounting: Information for Creating and Managing Value*. 5th Edition. McGraw-Hill Higher Education
- Loudon, K.C. & Loudon, J.P. (2012). *Management Information System. Managing The Digital Firm*. 12th edition. Prentice Hall
- Mahazril 'Aini Ya, Hafizah H.A.Kb, Zuraini Yc (2012). Factors Affecting Cooperatives' Performance in Relation to Strategic Planning and Members' Participation. *Social and Behavioral Sciences* 65: 100 – 105.
- McLeod, J.R. & Schell, G.P. (2008). *Management Information System*. 10th edition. Prentice Hall
- McShane, S.L. & Glinow, M.A.V. (2008). *Organization Behavior*. 4th edition. McGraw-Hill
- Mohd Roji Kawi (2020). Koperasi sasar RM100 bilion menjelang 2030. *Berita Harian* (29 Ogos 2020).
- Mohamed, M. S., Nusari, M., Ameen, A., & Alrajawy, I. (2018). Leadership in the organization: A conceptual review. *International Journal of Management and Human Science*, 2(4), 52-59
- Muna Mohd Bookeri & Atasya Osmadi. (2013). Produktiviti dan hubungannya dengan komitmen dan kepuasan kerja dalam organisasi pembinaan. *Journal Design and Built* (6):1-15
- Nava, M. (2014). Exploratory study of leadership styles and gender: An analysis of female HR manager's styles over their career trajectory in Ireland. *Unpublished MSc thesis*, Dublin: National College of Ireland.
- Nik Amirulmumin Nik Min (2021). 73 koperasi alami kerugian RM3.2 juta akibat Covid-19. *Sinar Harian* (6 Mac 2021).
- Nur Izzati Mohamad (2021) Pengerusi koperasi berdepan 160 tuduhan rasuah RM16 juta (2021). *Berita Harian* (21 Julai 2021). Dicapai daripada <https://www.bharian.com.my/berita/kes/2021/07/838263/pengerusi-koperasi-berdepan-160-tuduhan-rasuah-rm16-juta>
- O'Brien, J.A. & Marakas, G.M. (2008). *Introduction to Information System. A Managerial Approach*. 9th edition. Cengage Learning. South Western
- Omar, N., Abd-Rahman, I.K. & Sulaiman, S. (2004), "Management accounting in Malaysia – has relevance been lost?", *Accountants Today*, November, pp. 26-8.

- Okpara, J. O. (2004). Job Satisfaction and Organizational Commitment: Are There Differences Between American and Nigerian Managers Employed in The US Mncs Innigeria? Academy of Business & Administrative Sciences, Briarcliffe College, Switzerland.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413-428.
- Pedroso, E., & Gomes, C. F. (2020). The Effectiveness of Management Accounting Systems in SMEs: A Multidimensional Measurement Approach. *Journal of Applied Accounting Research*, 21(3), 497-515.
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24, 6, 649-670.
- Rashid, S.Z.A., Rahman, A.R.A. & Ismail, W.K.W. (2011). Management accounting and risk management in Malaysian financial institutions: An exploratory study. *Managerial*
- Rahimah Abdul Samad. (2017). Anggota nadi koperasi. *Dimensi Koop Bil* 52/2017: 1823-1586.
- Sandvik, I.L. Sandvik, K. (2003), The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *International Journal of Research in Marketing*, 20(4), 355-376.
- Spahr, P. (2014). What is transactional leadership? How structure leads to results. Leadership is learned. Retrieved from <https://online.stu.edu/articles/education/what-is-transactional-leadership.aspx>
- Sarker, S. and Lee, A.S. (2003). Using a Case Study to Test the Role of Three Key Social Enablers in ERP Implementations. *Information & Management*, 40 (8), 813-829.
- Sayyed Mohsen Allameh, Marzieh Heydari, Sayyed Mohammad Reza Davoodi (2012). Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 31:224-230
- Shafawaty Mohamad Shabri, Ram Al Jaffri Saad & Azizi Abu Bakar (2017). Model Kajian Prestasi Tadbir Urus Koperasi di Malaysia. *Journal of Humanities, Language, Culture and Business (HLCB)* 1, (3)
- Sharul Effendy Janudin, Hazianti Abdul Halim, & Farahaini Mohd Hanif (2019). Contemporary management accounting practices and managerial performance amongst the Malaysian Co-operatives Sector. *Research in World Economy* 10(5),129
- Stair, R.M. & Reynold, G.W. (2010). *Principles of Information System* (9th ed.). Cengage Learning.
- Suong, H. T. T., & Thanh, D. D. (2018). The impact of leadership styles on the engagement of staff at Ho Chi Minh City University of Foreign Language – Information Technology. *Economy and Forecast Review*, 47-49.
- Suran, S. (2003). How to implement change effectively? *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, Jan/Feb, 14, 2, 31-38.

- Suruhanjaya Koperasi Malaysia (2019) Statistik Koperasi. [Diambil 30 Nov 2021]. Dicapai daripada:<http://www.skm.gov.my>
- Suruhanjaya Koperasi Malaysia. (2020). Akta Koperasi 1993
- Suruhanjaya Koperasi Malaysia (2020) Statistik Koperasi. [Diambil 30 Nov 2021]. Dicapai daripada:<http://www.skm.gov.my>
- Sushila, D.R., Noordin, N., Anuar Said, M.S., Juhan, R., & Mohd Hanif, F. (2009). Factors influencing the performance of cooperatives in Malaysia: A tentative framework. *Malaysian Journal of Co-operative Studies*, 5(2009), 43-62.
- Tuan Zainul Tuan Mat & Malcom Smith (2011). Changes in management accounting practices in Malaysia. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 6 (1), 123- 148
- Umble, E.J., Haft, R.R. & Umble, M.M. (2003). Enterprise Resource Planning: Implementation Procedures and Critical Success Factors. *European Journal of Operational Research*, 146 (2): 241-257
- Umme Salma Sultana, Mohd Ridzuan Darun & Liu Yao (2015). Transactional or Transformational Leadership: Which Works Best for Now? *International Journal of Industrial Management (IJIM)* ISSN (Print): 2289-9286
- Valančienė, L., & Gimžauskienė, E. (2007). Changing Role of Management Accounting. Lithuanian Experience Case Studies, 5(5)
- Yukl, G.A. (2008). How Leaders Influence Organizational Effectiveness, *The Leadership Quarterly*, 19 (6), 708-722.
- Zaleha, S., Rasid, A., Rahim, A., & Rahman, A. (2009). *Management Accounting and Risk Management*, 51, 89–1

