

STRATEGI PENTADBIRAN MENINGKATKAN PENCAPAIAN KOPERASI BERASASKAN STRUKTUR KOPERASI HIBRID: KAJIAN KES DI SATARA CO-OPERATIVE GROUP LIMITED, NEW ZEALAND

Najmah Nawawi
Norhayati Abdul Rahman

Maktab Kerjasama Malaysia (Co-operative College of Malaysia)

ABSTRACT

This study shows the importance of an effective administrative management and high cooperative commitment in the case study of the Satara Group Limited from New Zealand whose primary business is in packing of kiwi fruits. Research data was collected through interviews and observations. The study showed that the cooperative administration displayed high level of professionalism, being governed by effective and committed board of directors and management team. Corporate administration is set as guidelines so that the cooperative administration is done accordingly since the cooperative obtain its financial resource from members and outside investors. However, the Hybrid Cooperative still maintain 60 percent of Cooperative members vote in its Annual General Meetings even though the investors have more investment capital than the Cooperative members.

ABSTRAK

Kajian ini memperlihatkan kepentingan pelaksanaan pengurusan koperasi yang cekap dan komitmen koperasi yang tinggi berdasarkan kajian kes yang dijalankan di Satara Co-operative Group Limited, New Zealand yang menjalankan fungsi utamanya dalam pembungkusan buah kiwi. Data kajian diperoleh dengan menggunakan teknik temu bual dan pemerhatian. Dapatan kajian menunjukkan pengurusan pentadbiran koperasi yang sangat profesional kerana ditadbir oleh Ahli Lembaga Pengarah dan pihak pengurusan yang cekap dan komited. Tadbir urus korporat dijadikan sebagai garis panduan agar pentadbiran koperasi mengikut landasan yang betul kerana koperasi memperoleh sumber kewangan dari anggota dan juga pelabur luar. Namun begitu, koperasi hibrid tetap mengekalkan 60 peratus kuasa anggota koperasi dalam Mesyuarat Agung Tahunannya walaupun pelabur mempunyai modal pelaburan melebihi modal anggota koperasi tersebut.

PENGENALAN

Koperasi didefinisikan sebagai satu badan perniagaan yang dipunyai oleh orang-orang yang menggunakan perkhidmatannya dan yang diuruskan secara bersama oleh mereka (Hayati et al., 2008). Koperasi mengambil berat keperluan anggota – bukan sahaja dari segi ekonomi, tetapi juga keperluan sosial, budaya dan komuniti (Rohan, 2004). Sehubungan itu, *Cooperative Management Letter* (2007) menyatakan bahawa perniagaan yang dijalankan oleh koperasi telah membolehkan koperasi mengawal harga barangan/perkhidmatan yang ditawarkannya seperti mana yang diperlukan oleh pengguna, mengurangkan kos operasi serta meningkatkan pendapatan anggota. Ini kerana, pengguna koperasi merupakan pemilik koperasi dan semestinya koperasi menawarkan harga yang munasabah dan terjamin pasarnya. Jika dilihat secara positif, pasaran yang tidak menentu mampu menjadikan industri yang dapat memberikan faedah kepada anggota dan juga komuniti. Lebih dari hasil pendapatan atau keuntungan yang diperolehi akan diagihkan kepada anggota dan komuniti mengikut kadar perkhidmatan yang digunakan iaitu melalui pemberian rebat. Selain itu, mereka juga mengamalkan sikap tolong-menolong atau bekerja bersama-sama bagi menguruskan kegiatan ekonomi dan kebajikan demi manfaat bersama.

Dalam berkoperasi tiada istilah pemilik individu. Setiap anggota tanpa mengira jumlah saham yang dimiliki adalah pemilik bersama, mempunyai hak yang sama dan tanggungjawab yang sama dalam koperasi yang dianggotainya. Oleh yang demikian, dalam meneliti dan memahami sistem atau struktur pentadbiran koperasi, perlu difahami bahawa yang menjadi tunggak kepada sistem tersebut ialah demokrasi. Kuasa tertinggi dalam institusi koperasi ialah Mesyuarat Agung yang mana anggota berkumpul sekurang-kurangnya setahun sekali bagi meneliti perkembangan serta menentukan hala tuju koperasi yang dianggotainya. Kejayaan dan kegagalan sesebuah koperasi sangat bergantung kepada sokongan anggota kerana dasar dan motif penubuhan koperasi ialah untuk menyediakan kemudahan dan perkhidmatan kepada anggotanya dan prestasi tersebut bergantung pada sokongan mereka.

Koperasi akan mencapai matlamatnya apabila setiap anggota mengetahui peranan, hak dan tanggungjawab mereka dan berperanan aktif sebagai anggota. Golongan anggota ini aktif dalam setiap aktiviti yang dijalankan oleh koperasi dan memberi perkhidmatan secara sukarela tanpa memikirkan ganjaran. Untuk melahirkan golongan anggota ini, setiap anggota perlu melengkapkan diri dengan ilmu berkoperasi. Anggota yang memahami prinsip dan falsafah koperasi akan mempunyai sikap taat setia terhadap koperasi. Oleh itu, dalam berkoperasi, kepentingan kumpulan perlu didahului berbanding kepentingan individu.

Melihat kepada struktur pentadbiran koperasi di Malaysia menunjukkan bahawa Anggota Lembaga Koperasi (ALK) dipilih dan diberi mandat oleh anggota untuk memimpin koperasi menerusi proses pemilihan dalam Mesyuarat Agung Tahunan. ALK diamanahkan untuk menjalankan tugas di bawah kuasa peraturan-peraturan dan undang-undang kecil koperasi, disamping nilai-nilai murni untuk mentadbir koperasi. Justeru itu, ALK perlu mempunyai pengetahuan dan kemahiran supaya sebarang aktiviti dapat dilaksanakan dengan teratur melalui perancangan serta pewujudan sistem dan prosedur yang lengkap dan efektif. Melalui kecekapan dan kekuatan yang dimiliki, koperasi akan berupaya menjadi organisasi berdikari dalam menjalankan aktiviti-aktivitinya yang memberi peningkatan kepada kualiti kehidupan dan mengutamakan perkhidmatan serta kebajikan kepada anggota. Senario ini dikenali sebagai struktur koperasi traditional (SKT).

Pada masa ini, terdapat kajian mengenai kewujudan beberapa struktur koperasi selain SKT iaitu Koperasi Generasi Baru (NGC), Co-op Public Limited Companies (PLCs) dan Koperasi Hibrid (Bekum, 2006). Kesemua struktur koperasi ini dikenali sebagai struktur koperasi bukan traditional (SKBT). Malahan banyak koperasi mempraktikkan SKBT dalam pengurusan koperasi seperti yang diamalkan oleh Australia, Kanada, New Zealand dan Amerika Syarikat (Plunkett & Kingwell, 2001; Doyon, 2005; Cook et al., 2005). Menurut Donoso et al., (2003) dan Skurnik & Vihriala (2000), perubahan dalam pasaran antarabangsa memaksa koperasi berasaskan pertanian menstruktur semula pengurusan pentadbirannya. Ini berikutan persaingan yang semakin meningkat, pengguna semakin menuntut keperluan yang terbaik, peruncit semakin berkuasa dan memilih, dan pengeluaran memerlukan penggunaan teknologi yang terkini bagi memenuhi permintaan pasaran. Penstruktur semula diperlukan bagi mengatasi kelemahan SKT. SKBT diperlukan untuk menyelesaikan masalah modal, kepunyaan, portfolio, horizon, pembuatan keputusan dan masalah kawalan. Kajian ini mengkaji SKBT dan mengambil contoh struktur koperasi hibrid yang diamalkan oleh Satara Co-operative Group Limited, New Zealand dari segi meningkatkan modal, pembentukan struktur pengurusan dan tadbir urus koperasi.

Pernyataan Masalah

Perniagaan yang besar memerlukan modal yang besar. Amalannya, modal dikumpul menerusi sumber dalaman seperti syer, yuran dan simpanan anggota atau pinjaman dari sumber luar. Kajian ini merujuk kepada koperasi yang berasaskan pertanian, maka, modal yang banyak diperlukan oleh koperasi bagi menyediakan infrastruktur sebelum sesuatu produk dapat dikeluarkan sekiranya ingin memprosesnya sendiri. Antaranya seperti penyediaan kilang memproses padi, rumah pembungkusan buah-

buahan dan stor sejuk beku sebelum produk seperti produk berasaskan hasil tenusu, penternakan dan pertanian dipasarkan.

Namun demikian, faktor kewangan (modal) dan pengurusan secara profesional telah dikenal pasti sebagai punca kepada masalah koperasi tradisional apabila menjalankan aktiviti yang melibatkan kewangan yang besar. Selain itu, pihak pengurusan koperasi juga memainkan peranan penting dalam memastikan aktiviti koperasi berkembang maju dan memperoleh keuntungan tanpa mengabaikan kebajikan anggota. Persoalannya, bagaimana koperasi dapat menjana modal yang banyak dengan cepat serta bagaimana pula pihak pengurusan dapat membantu mengatasi masalah ini? Ini kerana jika masalah modal tidak ditangani akan menyebabkan koperasi kehilangan banyak peluang perniagaan dan akhirnya koperasi tidak mampu untuk menjadi pesaing yang hebat dalam dunia perniagaan.

Oleh itu, keupayaan sesebuah koperasi untuk menjadi berdaya maju melalui penstrukturan yang berkesan diperlukan dan menjadi fokus kepada kajian kes ini. Tambahan pula, di Malaysia pihak Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) menetapkan semua koperasi sederhana dan kecil hendaklah mencapai pendapatan per kapita sekurang-kurangnya RM 800 ribu setahun menjelang tahun 2013 (SKM, 2009). Sekiranya sasaran ini tidak tercapai, tidak mustahil suatu hari nanti, peranan koperasi tidak lagi diyakini dan nama koperasi akan terus terkubur. Dengan menangani kemelut ini tanpa mengorbankan nilai-nilai murni koperasi akan meletakkan koperasi setanding dengan organisasi lain yang sentiasa merebut peluang perniagaan di samping mengekalkan matlamatnya untuk meningkatkan tahap sosio-ekonomi dalam kalangan anggota-anggotanya.

Objektif

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti ciri-ciri positif yang terdapat dalam struktur Koperasi Hibrid yang diamalkan oleh Satara Co-operative Group Limited, New Zealand. Selain itu, kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti kaedah koperasi ini menjana modal koperasi melalui anggota dan pelabur bagi mengatasi masalah kekurangan modal dalam menjalankan aktiviti utamanya. Seterusnya, kajian ini akan menilai sejauh mana komitmen pihak pengurusan koperasi dalam memberi impak kepada pencapaian prestasi koperasi yang cemerlang.

SOROTAN KAJIAN

Sumber atau modal kewangan koperasi boleh diperoleh melalui pengumpulan modal saham, modal yuran dan simpanan anggota (Akta Koperasi 1993). Tetapi,

sekiranya koperasi hanya bergantung kepada tiga jenis sumber modal ini, koperasi akan menghadapi kekangan untuk menjalankan aktiviti yang berskala besar. Tambahan lagi, Ahli Lembaga Koperasi (ALK) juga masih disyaratkan mendapatkan persetujuan mesyuarat agung untuk menjalankan sesuatu aktiviti yang melibatkan modal yang besar. Menurut Pischke (1996), keperluan modal luar adalah perlu bagi memenuhi pertumbuhan perniagaan koperasi pada kadar yang meningkat. Dalam kajiannya berhubung pembentukan modal koperasi, adalah menjadi suatu cabaran kepada koperasi untuk mengumpul modal kerana kebiasaannya koperasi kekurangan modal untuk beroperasi terutamanya bagi koperasi pertanian. Dalam mengusahakan aktiviti pertanian, kurangnya pembentukan modal telah mengakibatkan kesan buruk kepada perniagaan yang dijalankannya. Namun begitu, dengan bantuan modal yang diperolehnya, akan membantu koperasi untuk terus menjalankan perniagaannya dan kekal berada dalam pasaran.

Selain itu, terdapat banyak koperasi berkembang menjadi perniagaan besar, walau bagaimana pun pengamalan tadbir urus yang konsisten dan telus dalam organisasi turut merupakan masalah utama yang dihadapi oleh koperasi yang kompleks urus niaganya (Vlessert, 1999). Oleh itu, pengurusan koperasi perlu cekap dan perubahan perlu dilakukan mengikut tadbir urus yang diamalkan oleh perusahaan besar. Merujuk kepada senario ini, adalah penting koperasi mewujudkan tadbir urus dalam pentadbirannya (Pellervo, 2000). Ini berikutan terdapat beberapa koperasi besar diisytihar bankrup atau ditukar kepada Syarikat Kepunyaan Pelabur (IOF – Investor Oriented Firm) bagi mengekalkan kewangan yang berdaya maju (Fulton dan Hueth, 2009). Ini diperkuatkan dengan kajian oleh Fulton dan Hueth (2009) yang membuktikan ketidakcekapan pengurusan kewangan berpunca dari pengurusan dan pentadbiran koperasi yang tidak cekap. Justeru itu, beliau telah menjelaskan bahawa koperasi yang mempunyai pengurusan yang tidak cekap mudah alpa dan mendatangkan pelbagai masalah kepada koperasi seperti kebocoran, salah laku pengurusan dan pembuatan keputusan yang tidak berwawasan.

Struktur Koperasi

Kewujudan koperasi lahir dengan niat yang murni iaitu keadilan sosial dan ekonomi melalui penghapusan eksploitasi orang tengah dalam kalangan masyarakat yang lemah. Nilai-nilai murni yang perlu diberi perhatian dan diperkukuhkan dalam setiap diri anggota koperasi adalah seperti berdikari (*self help*), bertanggungjawab (*self-responsibility*), demokrasi (*democracy*), kesamaan (*equality*), ekuiti/kesaksamaan (*equity*), perpaduan (*solidarity*), kejujuran (*honesty*), keterbukaan (*openness*), tanggungjawab sosial (*social responsibility*) dan mengambil berat terhadap masyarakat (*caring for others*) (Co-operative College, 2010).

Koperasi yang mantap memerlukan satu struktur atau sistem pentadbiran koperasi yang sistematik. Sistem yang digunakan juga perlulah dapat menjelaskan peranan dan perhubungan komponen-komponen yang terdapat dalam koperasi secara teratur bagi memberikan gambaran menyeluruh mengenai organisasi ini. Peranan dan kerjasama antara komponen-komponen inilah yang menentukan pencapaian matlamat sistem tersebut. Komponen yang dimaksudkan dalam koperasi adalah Anggota, Ahli Lembaga Koperasi (ALK), Jawatankuasa Audit Dalaman (JAD) dan pihak Pengurusan Koperasi. Amalan demokrasi dalam sistem pentadbiran atau perjalanan koperasi menjadikannya berbeza jika dibandingkan dengan organisasi lain. Keputusan yang diambil adalah berdasarkan keputusan majoriti bersama dan demi kepentingan bersama.

Kebanyakan koperasi yang mengamalkan pengurusan pentadbiran SKT bertujuan untuk meningkatkan tahap sosio ekonomi anggota dengan membantu diri sendiri, bertanggungjawab ke atas diri sendiri, bekerjasama sesama anggota dengan mengamalkan nilai-nilai murni seperti keadilan, perpaduan, keterbukaan, amanah, tanggungjawab sosial dan prihatin terhadap orang lain seperti yang digariskan di dalam Akta Koperasi 1993 (Hayati et al., 2008). Namun hari ini, kajian menunjukkan SKT tidak dapat bertahan dengan perubahan persekitaran yang memerlukan modal kewangan yang besar, komitmen yang tinggi dan pembuat keputusan yang cekap untuk merebut peluang yang tersedia (Woodford, 2003). Secara amnya, terdapat dua struktur koperasi iaitu koperasi tradisional dan koperasi bukan tradisional (Cook, et al., 2008; Kenkel & Park, 2007; Wordford, 2003). Jadual 1 menunjukkan ringkasan perbandingan Struktur Koperasi Tradisional (SKT) dengan Koperasi Bukan Tradisional (SKBT).

Jadual 1: Perbandingan SKT dengan SKBT

Bil	Kriteria	SKT	SKBT		
			PLC	NGC	HIBRID
1.	Keanggotaan	Terbuka	Tertutup	Tertutup	Terbuka
2.	Yuran kemasukan	Tidak membebankan	Ditetapkan	Ditetapkan & jumlah yang besar (tinggi)	Ditetapkan

Jadual 1: *Cont.*

Jadual 1: Cont.

3.	Modal	Tiada perjanjian atas modal yang dilaburkan	<ul style="list-style-type: none"> • Modal saham melebihi 50 peratus dalam sesebuah syarikat. • Saham syarikat boleh dijual beli oleh orang awam atau disenaraikan di bursa saham. 	Mempunyai perjanjian dengan pelabur/anggota	Mempunyai perjanjian dengan anggota dan pelabur (tersenarai di bursa saham)
4.	Tabungan modal	Sukar meningkat	Peningkatan baik	Peningkatan baik	Peningkatan baik
5.	Dividen atas syer	Tidak tetap & tidak boleh dijual beli	Tetap dan boleh dijual beli oleh awam	Tidak tetap & tidak boleh dijual beli	Tidak tetap & tidak boleh dijual beli
6.	Kuasa meminjam	Sukar mendapat kepercayaan meminjam luar kerana modal koperasi kecil	Tidak sukar mendapat pinjaman kerana koperasi mempunyai modal besar	Tidak sukar mendapat pinjaman kerana koperasi mempunyai modal besar	Tidak sukar mendapat pinjaman kerana koperasi mempunyai modal besar
7.	Komitmen anggota	Mengharapkan anggota lain mencari pendapatan ke atas koperasi	Mewajibkan anggota memberi komitmen	Mewajibkan anggota dan pelabur memberi komitmen	Mewajibkan anggota dan pelabur memberi komitmen
8.	Penamatan keanggotaan	Menyebabkan modal koperasi terjejas	Modal koperasi tidak terjejas	Modal koperasi tidak terjejas	Modal koperasi tidak terjejas
9.	Pulangan atas modal syer	Bergantung pada kelulusan pendaf-tar koperasi	Pulangan bergantung kepada keuntungan koperasi	Pulangan bergantung kepada keuntungan koperasi	Pulangan bergantung kepada keuntungan koperasi
10.	Akta	Akta Koperasi	Akta Syarikat	Akta Koperasi	Akta Koperasi dan Akta Syarikat

(Doyon, 2005; Zeuli, K. & Radel, J. (2005)

* SKT – Struktur Koperasi Tradisional

* SBKT – Struktur Bukan Koperasi Tradisional

* PLC - Public Limited Company

* NGC – New Generation Co-operative

Doyon (2005) telah mengenal pasti tiga jenis SKBT iaitu Co-op Public Limited Companies (PLCs), Koperasi Generasi Baru (NGC) dan Koperasi Hibrid. Terdapat perbezaan yang nyata antara struktur koperasi tradisional dan struktur koperasi bukan traditional. Dengan adanya SKBT ini, kajian ini dibuat untuk memastikan amalan pengurusan koperasi tidak menyimpang dari nilai serta prinsip koperasi dan menjadi sebuah organisasi yang bukan bertunjangkan keuntungan semata-mata tetapi sebaliknya.

Struktur Koperasi Tradisional (SKT)

Berdasarkan struktur koperasi tradisional, koperasi diwujudkan untuk membantu dan meningkatkan ekonomi bagi memenuhi kebajikan mereka yang menganggotainya. Struktur ini juga menekankan supaya keanggotaan koperasi terbuka kepada semua yang berminat menyertainya. Yuran kemasukan yang disyaratkan tidak membebankan malah tidak ada perjanjian ke atas modal yang dilaburkan, anggota bebas keluar masuk koperasi dan pulangan atas sumbangan modal adalah tidak setimpal (Cook, et al., 2008; Kenkel & Park, 2007; Wordford, 2003). Hayati, et al. (2008) pula berpendapat bahawa anggota koperasi tidak begitu menitikberatkan keuntungan semata-mata kerana keanggotaan mereka berasaskan nilai-nilai murni di dalam diri masing-masing. Manakala jumlah modal tidak mempengaruhi bilangan undi di dalam mesyuarat agung kerana setiap individu diperuntukkan satu undi setiap seorang.

Bagaimanapun, masalah akan timbul apabila koperasi berhasrat untuk menjalankan aktiviti yang berasaskan modal yang besar. Masalah juga akan timbul apabila koperasi melibatkan perusahaan yang memerlukan pulangan keuntungan yang banyak untuk terus bertahan di dalam arus perniagaan global. Namun begitu, secara kebiasaannya koperasi tradisional tidak berupaya untuk memenuhi keperluan ini kerana struktur modal tidak membenarkan koperasi mendapatkan modal yang banyak dengan cepat. Ini menyebabkan pembantutan dan kehilangan peluang untuk meningkatkan ekonomi koperasi. Walau bagaimana pun, persekitaran dunia perniagaan hari ini menghendaki koperasi bertindak pantas untuk merebut peluang perniagaan yang ditawarkan.

Menurut Woodford (2003) dan Cook & Chaddad (2004), terdapat beberapa masalah yang sering dihadapi oleh koperasi untuk mengembangkan aktiviti ekonomi atau perniagaan, antaranya ialah (a) Kesukaran untuk meningkatkan tabungan modal koperasi dimana anggota tidak mampu atau tidak mahu menyediakan modal yang diperlukan oleh koperasi. Alasannya adalah kerana pulangan tidak sepadan dengan modal yang disumbangkan oleh anggota, (b) Dividen ke atas syer tidak tetap dan minimum, dan tidak boleh dijual beli, (c) Kesukaran untuk mendapatkan kepercayaan dari peminjam luar seperti bank kerana modal koperasi kecil, (d) Masalah *free*

rider/sleeping partner di mana sesebuah koperasi dianggotai oleh mereka yang mempunyai kepentingan yang sama, namun mereka mengharapkan anggota lain mencari pendapatan dan menjana keuntungan ke atas koperasi dan dapat memberikan pulangan dividen yang tinggi (Gadzikwa, et al., 2007). Apabila tujuan asal tercapai, mereka berhenti sebagai anggota yang menyebabkan modal koperasi terjejas, dan (e) Koperasi tidak dapat memberi pulangan yang tinggi walaupun keuntungan koperasi meningkat. Contohnya di Malaysia, Seksyen (5) (b) Akta Koperasi 1993 memperuntukkan pemberian dividen boleh diberi melebihi kadar maksimum yang ditetapkan dengan syarat mendapat kelulusan dari Ketua Pendaftar (SKM).

Walaupun masalah di atas wujud, namun kejayaan koperasi tradisional tidak boleh disangkal. Modal (syer dan yuran) yang dikumpul sehingga Disember 2008 bagi koperasi seperti Koperasi Angkatan Tentera Malaysia Berhad (RM719 juta) Bank Kerjasama Rakyat Malaysia Berhad (RM 1,994,960) dan Koperasi Kakitangan PETRONAS Berhad (RM603,796,34) menunjukkan angka yang sangat besar. Koperasi-koperasi ini berjaya dengan struktur koperasi tradisional kerana disokong oleh jumlah keanggotaan yang ramai, mudah mendapat potongan gaji kerana anggota bekerja tetap dan koperasi sentiasa memastikan aktiviti yang dijalankan diperlukan oleh anggotanya. Namun, adakah struktur koperasi tradisional ini bersesuaian dengan persekitaran di abad 21?

Struktur Koperasi Bukan Tradisional

Sejarah pembentukan koperasi di Malaysia bermula dengan koperasi berasaskan konsep jimat cermat dan pinjam meminjam. Kini disamping aktiviti utama, koperasi juga mempelbagaikan aktivitinya seperti perumahan, perkilangan, peruncitan, pelancongan dan pengangkutan. Justeru, struktur koperasi bukan tradisional (SKBT) diperlukan untuk menampung keperluan koperasi yang memerlukan modal yang besar kerana kebanyakan anggota koperasi tidak dapat menyediakan modal yang diperlukan.

Melalui SKBT koperasi boleh mendapatkan modal melalui anggota dan pelabur. Kaedah ini dapat membantu kepada menyelesaikan masalah kekurangan modal dan ini memaksa anggota memberi komitmen sepenuhnya PLCs secara umumnya mempunyai modal saham yang melebihi 50 peratus di dalam sesebuah syarikat yang mana saham syarikat boleh dijual beli oleh orang awam atau disenaraikan di bursa saham. Kerry Group PLC di Kanada antara syarikat koperasi jenis PLC yang mana aktiviti utamanya mengeluarkan produk tenusu (Doyon, 2005).

Menurut Zeuli, K. & Radel, J. (2005), struktur Koperasi Generasi Baru (NGC) menetapkan sejumlah syer kepada anggota bagi memenuhi keperluan koperasi. Contohnya, anggota perlu menyediakan produk atau perkhidmatan kepada koperasi dan koperasi hendaklah membeli produk atau menggunakan perkhidmatan tersebut seperti yang dijanjikan. Beberapa penyelidik (Kenkel & John, 2007; Cooperative Management Letter, 2007; Fulton, 1999a; Cook, 2005), menyatakan terdapat beberapa ciri-ciri NGC yang telah dikenalpasti seperti (a) koperasi ini mengamalkan keahlian tertutup, dimana hanya anggota/ pelabur dibenarkan membekal produk/keluaran kepada koperasi, (b) sumbangan modal syer permulaan anggota besar (dan tinggi), iaitu anggota (merupakan pelabur utama) perlu membuat sumbangan agar aktiviti urusniaga koperasi dapat dilaksanakan.

Selain itu, terdapat juga perniagaan nilai tambah ke atas komoditi yang dibekalkan (contohnya pengeluaran tepung dinilai tambah dengan pengeluaran pasta juga) dan anggota mesti komited serta bertanggungjawab berasaskan jumlah saham yang mereka miliki (Doyon, 2005). Kebiasaannya NGC diwujudkan oleh pengeluar (Fulton, 1999b) yang terlibat dalam sektor pertanian dan sektor makanan pertanian (Cook & Iliopoulos, 1999). Menurut kajian yang di buat oleh Cook, et al., (2008) keusahawanan kolektif yang mana ciri-cirinya merangkumi ciri-ciri yang ada pada SKBT (Jadual 1). Contoh koperasi yang mengamalkan NGC ialah Dakota Growers Pasta Company (merupakan koperasi yang mengeluarkan produk pasta) di Kanada.

Pada awal tahun 80an, Irish Dairy Co-operatives, Kanada, pengeluar produk tenusu, memulakan perniagaannya dengan modal yang kecil dan terpaksa membuat tambahan modal secara pinjaman, ini menyebabkan pemberian dividen kepada anggota kurang. Bagi mengatasi masalah ini Irish Dairy Co-operatives telah mencontohi Kerry Coop dimana Kerry Coop telah menubuhkan Kerry Group PLC bagi mengatasi masalah ini. (Breathnach (2002) dan Doyon (2005)).

Dalam sistem Hibrid yang dilaksanakan oleh Kerry Coop, koperasi mensyaratkan 60 peratus saham koperasi tidak boleh dijual beli dan dinamakan sebagai saham jenis B, manakala 40 peratus saham yang boleh dijual beli dan diniagakan di pasaran saham dipanggil saham jenis A. Syarat yang dikenakan ini membolehkan Kerry Coop mengawal pengurusan Kerry Group. Keuntungan yang diperoleh syarikat diagihkan dalam bentuk dividen. Sebagai tambahan, koperasi masih dapat menjaga kebajikan anggota dengan menawarkan harga susu yang berpatutan kepada pembekal susu koperasi. Seterusnya, dalam memilih Anggota Lembaga Pengarah, tadbir urus koperasi dipraktikkan dengan satu anggota satu undi tetapi bagi mengurus syarikat, Kerry Group mengamalkan tadbir urus korporat yang lebih fleksibel serta mengikut

kecekapan amalan perniagaan biasa berbanding struktur koperasi tradisional (Pellervo, 2000).

Koperasi Fonterra dan Koperasi Satara di New Zealand mengamalkan struktur koperasi hibrid di dalam struktur pengurusannya (Doyon, 2005). Koperasi Fonterra merupakan antara koperasi yang mengeluarkan produk tenusu terbaik di dunia dan Koperasi Satara merupakan antara pembekal buah kiwi yang berjaya untuk pasaran antarabangsa dan tempatan selain dari Zespri dan Eastpack (Najmah & Norhayati, 2008). Kedua-dua koperasi ini mempunyai ciri-ciri yang dimiliki oleh sebuah koperasi dan syarikat, di mana terdapat anggota atau 'anggota dan pelabur' di dalam struktur pengurusan koperasi. Jadual 2 menunjukkan ciri-ciri positif yang terdapat dalam struktur koperasi hibrid.

Jadual 2: Ciri-ciri Positif Koperasi Hibrid

Bil.	Perkara	Huraian
1.	Prinsip (falsafah)	Keanggotaan dibuka kepada anggota dan pelabur yang mempunyai kepentingan untuk koperasi. Anggota membekal produk dan pelabur menyuntik modal (infrastruktur) bagi menjalankan perniagaan koperasi.
2.	Penyertaan anggota/pelabur	Memudahkan anggota dan pelabur membuat sesuatu keputusan untuk kepentingan koperasi tanpa perlu merujuk kepada Mesyuarat Agung dan sebagainya. Pelabur bertindak membuat keputusan seperti seorang ahli perniagaan.
3.	Galakan komitmen	Komitmen pelabur dan anggota menjadi galakan yang kuat untuk memajukan koperasi secara bersama kerana tanpa komitmen yang jitu mereka akan mengalami kerugian.
4.	Suntikan modal	Tabungan modal koperasi akan meningkat dan berkembang kerana pelabur akan menyumbangkan sejumlah modal yang besar untuk melaksanakan aktiviti koperasi yang berskala besar agar berjalan dengan lancar. Koperasi juga mendapat kepercayaan untuk mendapatkan peminjam luar seperti bank kerana modal koperasi yang tidak terhad.
5.	Bahagian Audit	Mempunyai Ahli Jawatankuasa yang komited untuk memantau pencapaian koperasi secara keseluruhan dan melaksanakan audit secara profesional.
6.	Perundangan	Struktur koperasi hibrid tidak melanggar perundangan dan sah di sisi undang-undang walaupun mempunyai 2 akta iaitu Akta Koperasi dan Akta Syarikat.

Sumber: Rodgers (2008)

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini menggunakan pendekatan kajian kes. Kajian kes merupakan reka bentuk kajian yang paling sesuai digunakan kerana penyelidik telah menyertai program sangkutan di Satara Co-operative Group Limited yang merupakan antara contoh koperasi hibrid yang terdapat di New Zealand. Secara umum, melalui kajian kes, maklumat yang amat teliti, mendalam dan terkini dikumpulkan untuk menjawab persoalan kajian (Sekaran, 1992). Selain itu, kajian kes juga difokuskan kepada penghuraian yang holistik/menyeluruh dan memberikan penjelasan kepada sesuatu peristiwa yang berlaku secara mendalam (Yin, 1994). Kajian ini boleh menjawab soalan 'bila', 'bagaimana' dan 'mengapa'. Alat kajian yang digunakan adalah temu bual, pemerhatian dan penelitian dokumen.

Temu bual separa berstruktur dan terbuka digunakan supaya kesemua maklumat yang diperlukan dapat disampaikan kepada penyelidik. Begitu juga dengan pemerhatian yang dijalankan iaitu pemerhatian turut serta dan pemerhatian tidak turut serta. Selain itu, penelitian dokumen juga digunakan untuk menyokong temu bual dan pemerhatian yang telah dijalankan.

Kaedah Kajian

Kajian ini merupakan kajian kes yang menggunakan kaedah kualitatif sahaja. Data kualitatif diperoleh melalui temu bual dan pemerhatian. Penyelidik menyediakan nota lapangan semasa pemerhatian khususnya perkara-perkara yang melibatkan aktiviti koperasi dan penerangan mengenai pentadbiran koperasi hibrid. Data daripada nota lapangan, temu bual dan pemerhatian ini digunakan sebagai data yang dikemukakan dalam laporan kajian ini.

Kajian ini dijalankan di sebuah koperasi hibrid di Te Puke, New Zealand. Dalam kajian ini, koperasi ini dikenali sebagai Satara Cooperative Group Limited (Satara). Satara merupakan salah sebuah koperasi hibrid yang aktiviti utamanya menanam, membungkus dan menjual buah kiwi untuk pasaran tempatan dan antarabangsa. Pemilihan koperasi ini hasil dari lawatan Menteri Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi (MeCD) pada tahun 2007.

Satara mempunyai lima orang pengurusan atasan; pengurus besar kumpulan, pengurus kewangan, pengurus komersial, pengurus ladang dan pengurus operasi serta dibantu oleh 150 kakitangan tetap dan 2,000 kakitangan sambilan. Walau bagaimanapun, hanya tiga orang pengurus yang atasan yang dapat ditemu bual. Penyelidik

menyediakan soalan-soalan berasaskan fungsi yang ada di koperasi. Soalan-soalan tersebut berkaitan dengan struktur pengurusan koperasi, tanggungjawab fungsi setiap komponen koperasi seperti Bahagian Perladangan, Bahagian Operasi (ketuanya dilantik sebagai Ketua Audit Dalaman Koperasi) dan Bahagian Sumber Manusia. Penyelidik banyak mendapatkan maklumat berkaitan dengan aktiviti perladangan kerana aktiviti utama SATARA adalah perladangan; penanaman, pemetikan buah kiwi, pembungkusan, penyimpanan dan pengeksportan buah kiwi.

ANALISIS DAN PENEMUAN KES

Satara Co-operatives Group Limited (Satara)

Industri pengeluaran buah kiwi merupakan antara sektor utama di New Zealand dan daerah Te Puke merupakan kawasan pengeluaran buah kiwi yang terbaik di dunia. Beberapa buah syarikat dan koperasi telah menjadikan buah kiwi sebagai pendapatan utama mereka. Maka, Satara Co-operative Group Limited (Satara) merupakan salah satu koperasi yang menyumbang kepada 13% industri buah kiwi di New Zealand. Aktiviti utama Satara membungkus dan menyimpan buah kiwi sebelum dieksport yang tertakluk kepada standard dan garis panduan yang dikeluarkan oleh Syarikat Zespri, British Retail Consortium (BRC) termasuk mendapat akreditasi ISO 9001:2000.

Pendapatan keseluruhan Satara diperoleh daripada aktiviti pengurusan ladang (Orchard management), pembungkusan (housepack) dan penyimpanan (cold store) buah kiwi (95%) dan avocado (4%), manakala, satu peratus (1%) lagi diperoleh daripada penyewaan tempat penyimpanan sejuk beku ikan (frozen fish) dan produk tenusu (dairy product) dari syarikat/koperasi yang memerlukan kemudahan ini.

Pusat operasi Koperasi Satara hanya terletak di Pulau Utara New Zealand iaitu di Kerikeri, Whangarei, Auckland, Katikati, Waikato, Tauranga, Mt Maunganui dan Te Puke (ibu pejabat). Manakala, ibu pejabat dan pusat pentadbiran Satara terletak di Washer Road, Te Puke di atas tanah seluas 12 hektar (Satara, 2007). Te Puke merupakan tempat pembungkusan dan penyimpanan sejuk beku Satara yang terbesar dan boleh membungkus sehingga 22 ribu tan buah kiwi (5.8 juta dulang) setiap musim. Manakala tempat penyimpanan sejuk beku mempunyai kapasiti sehingga 13 ribu tan buah kiwi (3.6 juta dulang). Namun demikian, Kerajaan New Zealand dalam perlembagaannya menetapkan semua syarikat atau koperasi yang ingin mengeksport buah kiwi ke luar negara perlu melalui syarikat Zespri Group Limited. Buah kiwi ini akan dieksport ke luar negara seperti Eropah, USA, Jepun, Asia kecuali Australia.

Sejarah Koperasi Satara

Nama Satara Co-operative Group Limited mula dikenali pada tahun 2002. Koperasi ini diwujudkan setelah berlaku beberapa kali urusan penggabungan dengan syarikat dan koperasi yang lain. Koperasi ini wujud hasil daripada ketidakseragaman pembungkusan buah kiwi yang akan diekspor ke luar negara oleh penanam yang menjalankan aktiviti penanaman buah kiwi. Apabila buah kiwi mereka tidak diterima di pasaran luar negara, mereka memikirkan cara bagaimana masalah ini dapat di atasi untuk menepati standard yang ditetapkan oleh pasaran dunia luar (Baypak New Zealand, 1996).

Idea untuk membina bangunan yang lengkap dan dapat menyediakan kemudahan pembungkusan dan penyimpanan buah kiwi dicetuskan oleh salah seorang penanam buah kiwi yang terawal iaitu Gwilyn Jones pada tahun 1968. Impian ini direalisasikan pada tahun 1972 dengan tertubuhnya Bay of Plenty Fruitpackers Limited (Baypak). Syarikat Baypak kemudiannya ditukarkan pula nama kepada Satara Co-operative Group Limited dengan keanggotaan seramai 91 orang pada tahun 1972. Kini koperasi Satara berjaya mengumpul keanggotaan seramai 370 orang (2008).

Koperasi Satara membuka keahliannya kepada dua jenis anggota. Pertama, keanggotaan yang terdiri dari penanam buah kiwi dan avocado yang dikenali sebagai anggota koperasi (*transactor*). Kedua, mereka yang membeli syer di bursa saham New Zealand (New Zealand Alternative Exchange Board) yang dikenali sebagai pelabur (*investor*). Oleh itu, koperasi ini dipanggil koperasi hibrid kerana anggotanya mempunyai kepentingan yang berlainan. Penanam berharap koperasi dapat memastikan buah kiwi yang dihasilkan dapat dipasarkan dengan harga yang tinggi di mana dapat meningkatkan rebat manakala pemegang saham pula berharap mereka mendapat keuntungan yang tinggi dalam bentuk dividen. Buat masa ini Satara mempunyai 370 penanam dan 150 pelabur (sehingga Mei 2008).

Keuntungan yang didapati akan dikongsi antara koperasi dan anggota. Koperasi akan memberi rebat kepada anggota/penanam buah kiwi (*grower*) berdasarkan jumlah kotak (*tray*) yang dibungkus (*pack*) oleh Satara dan dividen kepada pemegang saham. Pemberian dividen adalah berdasarkan keuntungan dari penyewaan infrastruktur koperasi seperti tempat penyimpanan sejuk beku (*cold store*), tempat pembungkusan (*pack house*) dan pengangkutan yang disediakan untuk mengangkut buah kiwi yang telah diguna oleh anggota koperasi. Selain itu, koperasi juga menerima pendapatan dari syarikat/koperasi atau orang perseorangan yang memerlukan kemudahan infrastruktur di atas (*contract packer*). Satara juga mengambil pajakan ladang buah

kiwi terhadap penanam buah kiwi yang tidak mampu mengurus ladang mereka sendiri (penyewaan ladang). Pihak koperasi kebiasaannya mengambil kontrak pajakan setiap tiga tahun.

Memandangkan Koperasi Satara mempunyai kemudahan pembungkusan dan bilik simpanan barangan sejuk beku (*cold storage*) yang terbesar di New Zealand dengan muatan sehingga 13 tan, ianya disewakan kepada Koperasi Fontera dan syarikat yang terlibat dalam industri perikanan (*frozen fish*) diluar musim buah kiwi.

Visi Satara ialah “*To be the best performing Post Harvest Operator in the New Zealand Kiwifruit Industry*” (menjadi pemetik buah kiwi yang terbaik di New Zealand). Oleh itu, Satara berharap pada masa hadapan mereka dapat menjadi pengeksporth kedua buah kiwi (sekarang syarikat Zespri menjadi pengeksporth tunggal) dan menguasai lebih daripada 25 peratus pasaran kiwi New Zealand (Satara, 2007a). Kini, Satara sedang merangka Pelan Strategik (2007 – 2011) bagi merealisasikan hasrat ini (Najmah & Norhayati, 2008). Maka, antara strategi yang sedang Satara lakukan ialah dengan memastikan anggota mereka berusaha menghasilkan lebih banyak buah kiwi Kelas I iaitu yang dapat dieksport ke luar negara.

Amalan struktur koperasi Hibrid yang diamalkan oleh Koperasi Satara telah membuktikan bahawa sesebuah koperasi itu berkeupayaan untuk menjadi lebih maju, berdaya tahan dan berdaya saing.

Pengurusan / Kakitangan

Kekuatan sesebuah organisasi untuk berdaya maju, berdaya saing dan cemerlang dalam pentadbiran dan pengurusan amat bergantung pada tadbir urus yang dilaksanakan di organisasi tersebut. Analisis menunjukkan Satara mengamalkan tadbir urus korporat dan tadbir urus koperasi di dalam pentadbiran dan pengurusan koperasi. Tadbir urus ini pula disokong dan dipantau oleh piawaian yang mengawal proses pengeluaran produk koperasi seperti juruaudit dalaman, ISO koperasi, juruaudit luar dan standard British Retail Consortium (BRC, 2005) yang dikeluarkan oleh badan antarabangsa dan audit dari syarikat pengeksporth (Zespri, 2007).

Di samping itu, pemilihan dan pengambilan kakitangan koperasi amat diambil berat di mana mereka yang dilantik mesti mempunyai pengalaman di dalam industri buah kiwi dan kepakaran strategik untuk menjadi pengurus besar dan pengurus-pengurus bahagian. Kakitangan koperasi juga boleh menjadi anggota koperasi ini (jika mempunyai ladang dipanggil anggota atau jika mereka membeli saham dari

pasaran saham New Zealand dipanggil pelabur). Ini akan merangsang kakitangan koperasi supaya bekerja dengan tekun, berintegriti dan bertanggungjawab kerana pendapatan mereka bergantung pada kejayaan dan keuntungan koperasi. Tidak mungkin timbul sikap kepentingan peribadi kerana kakitangan ini pula dipantau oleh Ahli Lembaga Pengarah yang profesional. Bagi kakitangan yang berprestasi tinggi, mereka mempunyai peluang untuk kenaikan gaji kerana gaji permulaan mereka setanding dengan gaji yang ditawarkan oleh pihak swasta. Hasil dari temu bual dengan Lenice Monteiro, pengurus sumber manusia Koperasi Satara, menyatakan gaji permulaan kakitangan berasaskan pasaran buruh semasa, kelulusan pendidikan dan pengalaman kerja.

Pengurusan / ALK

Perancangan hala tuju sesebuah organisasi amat penting bagi membolehkan ALK merancang strategi untuk mencapai matlamat yang digariskan oleh koperasi. Penyelidik mendapati ALK yang dilantik hendaklah memastikan pencapaian prestasi koperasi akan lebih baik berbanding tahun yang sebelumnya (Satara, 2007). Oleh itu, pemilihan ALK dilakukan dengan amat teliti. Komposisi ALK Satara juga menggambarkan struktur yang hibrid. ALK koperasi ini mesti mempunyai kombinasi dari anggota (penanam) yang mempunyai kepentingan dalam koperasi dan pelabur. ALK yang akan dipilih akan diteliti latar belakangnya dan mereka yang betul-betul sesuai akan dilantik.

Komitmen Anggota

Kewujudan koperasi bukan tradisional ini disebabkan kekangan yang ada pada struktur koperasi tradisional. Oleh kerana ciri utama koperasi bukan tradisional ini mempunyai keahlian tertutup dan setiap anggota mempunyai tanggungjawab untuk memastikan koperasi ini beroperasi seperti yang dirancang. Anggota mempunyai kontrak untuk membekalkan komoditi mereka kepada koperasi dan sebagai balasan koperasi akan memastikan semua bekalan akan dibeli. Tambahan pula, penubuhan Satara adalah hasil dari pakatan penanam-penanam buah kiwi yang bermasalah untuk mengekal kualiti buah kiwi yang memenuhi standard pengeksport. Justeru, Satara berperanan menjadi penasihat dan sentiasa memantau kualiti buah kiwi anggota agar ia sentiasa bertepatan dengan standard kerana harga buah kiwi yang boleh dieksport ke luar negara (kelas I) lebih mahal berbanding untuk pasaran Australia (kelas II), tempatan (kelas III) dan makanan ternakan (kelas IV).

Didapati kebanyakan koperasi yang menggunakan struktur koperasi hibrid ini terlibat dalam sektor pertanian dan sektor tenusu (Trechter et al., 2003). Ini adalah kerana

produk pertanian dan tenusu boleh diberi nilai tambah selain dari memasarkan begitu sahaja. Koperasi yang berasaskan tenusu boleh memproses susu kepada lain-lain produk seperti keju dan susu tepung. Koperasi jenis ini memerlukan modal yang besar untuk menyediakan prasarana yang sesuai.

Penutup

Pengurusan pentadbiran yang cekap dalam koperasi hibrid berupaya meningkatkan pendapatan anggota. Berdasarkan kajian kes yang dijalankan di Satara Co-operative Group Limited, New Zealand, dapatan kajian menunjukkan pengurusan pentadbiran koperasi ini sangat profesional kerana pengurusan koperasi ini ditadbir oleh Ahli Lembaga Pengarah dan pihak pengurusan yang cekap dan komited dengan tanggungjawab masing-masing. Struktur koperasi hibrid berusaha untuk memastikan kedua-dua pihak iaitu anggota dan pelabur mendapat manfaat yang setimpal; anggota setia kepada koperasi untuk terus membekal produk kerana koperasi akan memastikan semua produk akan dipasarkan dan pada masa yang sama produk yang bermutu akan menghasilkan pendapatan yang tinggi kepada koperasi bagi membolehkan pembayaran yang tinggi juga kepada pelabur (Bekum, 2006).

Alternatif SKBT merupakan satu perkara mustahak untuk dipertimbangkan oleh pihak yang bertanggungjawab di Malaysia. Hasil analisis dan perbincangan menunjukkan ia dapat menyelesaikan masalah struktur koperasi tradisional dan amat praktikal di laksanakan di koperasi yang boleh memberi nilai tambah kepada fungsi utama koperasi seperti koperasi yang berasaskan pertanian, pemprosesan makanan dan perladangan. Koperasi yang memproses sendiri komoditi mereka amat memerlukan suntikan modal yang besar untuk penyediaan infrastruktur yang sesuai. Selain itu, apa yang paling penting ialah koperasi dapat menjamin dan memastikan semua komoditi yang dibekalkan oleh anggota akan dibeli. Ini kerana tanpa komitmen anggota untuk membekal komoditi, perkhidmatan yang ditawarkan oleh koperasi tidak akan berguna. Tambahan pula, Satara menunjukkan penubuhannya adalah kerana permintaan anggota sendiri yang bermasalah untuk memasarkan komoditi mereka mengikut standard yang ditetapkan oleh pengeksport buah kiwi. Pelabur (bukan penanam) yang membeli syer Satara pula akan mendapat dividen hasil dari pelaburan mereka di mana merekalah yang akan menyumbang modal yang besar kepada koperasi untuk merealisasikan perniagaan koperasi dapat dilaksanakan dengan jayanya.

Oleh itu, sistem koperasi hibrid membolehkan koperasi, pelabur dan anggota memenuhi tujuan koperasi iaitu mengimbangkan kepentingan kebajikan dan meningkatkan ekonomi anggota koperasi. Bagi penyelidikan akan datang, penyelidikan

perlu membuat kajian untuk mendapatkan pandangan dan maklum balas dari pihak pengurusan koperasi, agensi yang menyelia atau terlibat dengan pembangunan koperasi dan anggota sama ada struktur koperasi hibrid ini boleh dipraktikkan di Malaysia. Cadangan untuk mewujudkan model koperasi hibrid boleh dibuat dengan menubuhkan koperasi baru yang membenarkan pelaburan dari luar koperasi. Koperasi ini akan tertakluk kepada dua buah akta iaitu Akta Syarikat dan Akta Koperasi.

Kajian ini diharapkan dapat memberi manfaat kepada pihak tertentu khususnya yang terlibat secara langsung ataupun secara tidak langsung dengan gerakan koperasi. Hasil kajian boleh dimanfaatkan oleh koperasi dalam membuat perancangan aktiviti perniagaan yang memerlukan modal yang besar. Selain itu, kajian ini diharapkan dapat membantu Maktab Kerjasama Malaysia (MKM) Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) dan Angkatan Koperasi Kebangsaan Malaysia Bhd. (ANGKASA) untuk membuat tindakan susulan bagi menyokong pelaksanaan koperasi hibrid di Malaysia.

RUJUKAN

- Akta Koperasi 1993 (Akta 502) dan Peraturan-peraturan. International Law Book Services. Malaysia.
- Baypak New Zealand (1996). *THE FIRST TWENTY-FIVE YEARS OF BAYPAK*.
- Bekkum, Van, O.F. & Bijman, J. (2006). *Innovations In Cooperative Ownership: Converted And Hybrid Listed Cooperatives*. Business paper presented at the 7th International Conference on Management in AgriFood Chains and Networks, Ede, The Netherlands, 31 May – 2 June, 2006.
- Breathnach, P. (2000). *The Evolution Of The Spatial Structure Of The Irish Dairy Processing Industry*. Irish Geography, vol. 33(2) 166-184. Dicapai dari <http://www.ucd.ie/gsi/pdf/33-2/dairy.pdf> pada 14 Mei 2010.
- BRC (2005). British Retail Consortium. BRC Global Standard: Food. London: TSO.
- Cook, M. L. & Iliopoulos, C. (1999). *Beginning To Inform Theory Of The Cooperative Firm: Emergence Of The New Generation Cooperative*. The Finnish Journal of Business Economics 4, 525–35. Dicapai dari http://lta.hse.fi/1999/4/lta_1999_04_a12.pdf pada 13 Mei 2010.
- Cook M. L. & Chaddad, F. R. (2004), “*Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Rights Typology*.” *Review of Agricultural Economics* 26(3): 348-360.
- Cook, L. M., Klein, G. P and Chambers, J. M. (2005). *Exploratory Case - Organizational Innovation: The Case Of Renville*. Dicapai dari http://www.isnie.org/ISNIE05/Papers05/Cook_Klein_Chambers.pdf. pada 28 Ogos 2009.

- Cook, M.L., Burress, M.J. & Iliopoulos, C. (2008). *New Producer Strategies: The Emergence Of Patron-Driven Entrepreneurship*.
- Co-operative College, 2010. *Co-operative Values And Principles*. Dicapai dari <http://www.co-op.ac.uk/valuesandprinciples.htm> pada 13 Mei 2010.
- Cooperative Management Letter (2007). *The New Generation Cooperative*. Dicapai dari http://agecoext.tamu.edu/fileadmin/user_upload/Documents/Coop/cml0701NewGenerationCoop.pdf pada 13 Mei 2010. Texas A&M University.
- Donoso, I., Rudzki, R., Shadbald, N. dan Bailey, W. (2003). *The Internationalisation Of Agricultural Co-Cooperatives: Critical Factors In Development*. Dicapai dari <http://www.agrifood.info/perspectives/2003/Donoso.html> pada 24 April 2010.
- Doyon, M. (2005). *Alternative Co-operative Structures For The Afri-Food Sector: An Exploratory Study*. A Journal of the Cadadian Agricultural Economics Society. No. 6/2005/p. 12-21.
- Fulton, M. (1999a). *Cooperatives And Member Commitment*. Dicapai dari http://lta.hse.fi/1999/4/lta_1999_04_a4.pdf 26 April 2010.
- Fulton, M. (1999b). *Traditional Versus New Generation Cooperatives*. Dicapai dari <http://www.usaskstudies.coop/staff/murray/TradvsNGCs.pdf> pada 26 April 2010.
- Fulton, M. and Hueth, B. (2009). *Cooperative Conversions, Failures And Restructurings: Case Studies And Lessons From U.S. And Canadian Agriculture*. http://www.kis.usask.ca/COOPBOOK/CoopConversions_Book_Sep09.pdf 26 April 2010.
- Gadzikwa, L., Lyne, M. C. & Hendriks, S. L. (2007). *Horizontal Coordination And Free-Riding In A Group Of Certified Organic Crop Growers: An Empirical Study Of The Ezemvelo Farmers' Organization In Kwazulu-Natal, South Africa*. AfJARE, vol. 1 No 2. Di capai dari <http://www.aaae-africa.org/afjare/docs/Gadzikwa%20et%20al%20final.pdf> pada 13 Mei 2010.
- Hayati Md. Salleh, Asha'ari Arshad, Ahmad Faizal Shaarani dan Norbiha Kasmuri (2008). *Gerakan Koperasi di Malaysia*. Maktab Kerjasama Malaysia.
- J.D Von Pischke. (1996). FAO cooperative finance consultant, capital formation in agricultural cooperatives in developing countries: research issues, findings and policy implication for cooperatives and donors, Summary of an analytical paper.
- Kenkel, P. & Park, J. (2007). *Business Models And Producer-Owned Ventures: Choices, Challenges, and Changes*. Journal of Agricultural and Applied Economics.
- Rodgers, L. (2008). *Hybrid Cooperatives Challenges And Advantages*. National Center for Employee Ownership.
- Najmah Nawawi & Norhayati Abdul Rahman, 2008. *Satara Co-operative Group Limited: Koperasi Berjaya di New Zealand*. Kisah Kejayaan Koperasi Luar Negara. Maktab Kerjasama Malaysia.
- Pellervo (2000). *Corporate Governance And Management Control In Cooperatives. Confederation Of Finnish Cooperatives*. Dicapai dari <http://www.pellervo.fi/cg/raportti.pdf> pada 26 April 2010.

- Plunkett, B. & R. Kingwell, (2001). *New Generation Cooperatives for Agricultural Marketing and Processing in Australia: Principles, Practicalities and a Case Study*. Agribusiness Review 9(9). Dicapai dari <http://www.agrifood.info/review/2001/Plunkett.html> pada 13 Mei 2010.
- Skurnik, S. & Vihriala, V. (2000). *Role Of Cooperative Entrepreneurship In The Modern Market Environment: Introduction And Summary*. Dicapai dari http://lta.hse.fi/1999/4/lta_1999_04_foreword.pdf pada 26 April 2010.
- Satara (2007). SATARA Co-operative Group Limited Constitution 2007.
- Satara (2007a). Satara Co-operative Group Limited Annual Report, 2007.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business A Skill Building Approach*. York: John Wiley & Sons. SKM, 2009. Buku Visi Misi Suruhanjaya Koperasi Malaysia.
- Trechter, D., McGregor, M. & Murray-Prior, R. (2003). *A Neo-Institutional Assessment Of Cooperative Evolution: Comparing The Australian Wheat Board And The Fonterra Dairy Group*. Paper Presented at NCR-194 Research on Cooperatives Annual Meeting October 29, 2003 Kansas City, MO, USA.
- Vlessert, H. (1999). *A Matter Of Balance: On Corporate Governance And Strategy Of The Rabobank*. Dicapai dari http://lta.hse.fi/1999/4/lta_1999_04_a11.pdf pada 13 Mei 2010.
- Woodford, K. (1993). *New Generation Co-operatives and Related Business Structures*. Seminar held by the New Zealand Cooperatives Association, Wellington.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods.* 2nd ed. Thousand Oak, Calif: Sage.
- Zeuli, K. & Radel, J. (2005). *Cooperatives As A Community Development Strategy: Linking Theory And Practice*. The Journal of Regional Analysis and Policy, 35:1.
- Zespri (2007). Zespri Annual Report 2006/2007. Dicapai dari <http://www.zespri.com> pada 9 Julai 2008.

AUTHORS' BACKGROUND

Najmah Nawawi is currently the Eastern Region's Director, Co-operative College of Malaysia (CCM). She obtained her Masters in Science (Information Technology) and Bachelor Science in Information Technology from Universiti Teknologi MARA and Diploma in Co-operative Management from CCM. She joined CCM in 1992 and is an experienced trainer in information and communication technology (ICT). Besides training, she also provides advisory and consultancy services to co-operatives and has been involved in research studies in these areas.

Norhayati Abdul Rahman has been a trainer with the Business Management & Entrepreneurial Centre, Co-operative College of Malaysia (CCM) since 2004. She holds a Masters in Business Administration, Bachelor in Marketing with Honours and Diploma in Business Studies from Universiti Teknologi MARA. Besides being an experienced trainer in business, management and entrepreneurial, she also provides advisory service to co-operatives and has been involved in research studies in these areas.