

KOMPETENSI PENGURUS: SATU KAJIAN KES KOPERASI TERBAIK MALAYSIA (Manager's Competency: A Case Study of Best Cooperatives in Malaysia)

Azmaliza Arifin^a, Nur Anizah Aziz^a

^a Pusat Penyelidikan, Institut Koperasi Malaysia, Petaling Jaya, Selangor

*Corresponding author: azmaliza@ikma.edu.my

Received 5 May 2020; Revised 4 March 2021; Accepted 1 April 2021

ABSTRAK

Pengurus memainkan peranan yang sangat penting dalam memastikan kelancaran sesebuah organisasi serta mewujudkan perancangan yang berkesan. Pengurus yang mempunyai ciri-ciri kepimpinan yang tinggi, berhemah dan berintegriti mampu mempengaruhi dan memberi inspirasi kepada individu-individu lain untuk memberikan khidmat terbaik. Dasar Koperasi Negara (DKN, 2011-2020) menerusi teras strategik ketiganya memberi penekanan kepada meningkatkan profesionalisme di kalangan pengurus koperasi. Bermakna, jawatan ini sangat penting kepada pembangunan perniagaan koperasi. Namun, masih terdapat koperasi yang kurang memberi penekanan terhadap perkara ini. Justeru, kajian ini dilaksanakan bagi memperihalkan bidang tugas pengurus koperasi dan mengenal pasti tahap kompetensi para pengurus koperasi kluster besar dan sederhana daripada segi pengetahuan, kemahiran, dan kemampuan. Kawasan kajian ialah Semenanjung Malaysia sahaja dan sampel sasaran ialah lapan buah koperasi yang dipilih dari koperasi yang tersenarai dalam Indeks 100 Koperasi Terbaik selama tiga tahun berturut-turut, 2015-2017. Ini merupakan satu kajian kualitatif dengan pendekatan kajian kes. Data kajian diperolehi melalui temu bual bersemuka dan juga pemerhatian. Hasil kajian mengenalpasti enam kompetensi yang perlu dimiliki oleh seorang pengurus koperasi untuk berjaya. Kompetensi tersebut ialah pengetahuan tentang pelbagai aspek pengurusan koperasi, kemahiran perniagaan, komunikasi di semua peringkat, kepimpinan, kreativiti dan inovasi dalam menentukan produk dan perkhidmatan yang ditawarkan, dan pengurusan sistem secara bersepadu.

Kata Kunci: *Pengurus koperasi, kajian kes, koperasi terbaik, kompetensi, pengetahuan, kemahiran, kemampuan*

ABSTRACT

Managers play a very important role in ensuring the smooth running of an organisation and coming up with effective planning. Managers who are competent, prudent and with integrity are able to influence and inspire others in delivering the best services. The National Co-operative Policy (NCP, 2011-2020), through its third strategic thrust, emphasises on improving professionalism among co-operative managers. This position is thus crucial for the development of co-operative businesses. However, there are still co-operatives that do not place emphasis on this matter. Thus, this study is conducted to examine the job description of the managers of large and medium co-operatives and gauge their competencies with respect to knowledge, skills and capabilities. The study is conducted in Peninsular Malaysia involving eight co-operatives selected from those listed in the Index of 100 Best Co-operative (SKM) for three consecutive years, 2015-2017. This study is qualitative in nature using a case study approach. Data were collected using face-to-face interview of the co-operative managers and through observation. The findings reveal six competencies that co-operative managers must have in order to manage co-operatives successfully. These are knowledge on the various aspects of managing a co-operative, business skills, communication skill at all levels, leadership, creativity and innovation in products and services offerings, and managing an integrated system.

Keywords: *Co-operative managers, case study, best co-operatives, competency, knowledge, skills and capabilities*

PENGENALAN

Pengurus merupakan individu yang bertanggungjawab secara langsung dalam memastikan setiap tugas yang dilaksanakan oleh pekerja dalam sesebuah organisasi. Pengurus juga merupakan individu yang terlibat dalam mengurus perancangan, mengorganisasi, memimpin dan mengawal semua aktiviti organisasi supaya matlamat yang ditetapkan dapat dicapai. Sebagaimana syarikat yang mempunyai objektif untuk memaksimumkan keuntungan, koperasi juga mempunyai objektif untuk memberi manfaat sosioekonomi anggota melalui aktiviti perniagaan. Bagi memastikan perniagaan ini berdaya maju dan lestari, pengurus yang profesional sangat dituntut dalam merealisasikan hasrat ini. Pada masa yang sama profesion sebagai pengurus selari dengan hasrat dalam teras strategik tiga Dasar Koperasi Negara (DKN) 2020 iaitu meningkatkan profesionalisme dalam kalangan pengurus koperasi.

Pada peringkat awal pelaksanaan DKN, tumpuan diberikan terhadap aspek pendidikan dan latihan untuk membangunkan modal insan, manakala fasa seterusnya kepada program pengukuhan koperasi bagi meningkatkan daya tahan dan daya saing koperasi. Penekanan kepada pendidikan dan latihan adalah wajar kerana ia merupakan faktor penting yang dapat membantu perkembangan, membina keupayaan dan menjana keuntungan untuk sesebuah organisasi (Cosh et al., 1998) di samping merupakan satu strategi yang sangat penting untuk kelangsungan sesebuah organisasi (De Simone, Werner, & Haris, 2002). Manakala menurut kajian Moe dan Blodget (2000) untuk mengekalkan daya saing dan kecekapan operasi, setiap organisasi perlu mempunyai program latihan yang berkesan yang dapat memastikan pekerja mempunyai kemahiran yang mencukupi dan relevan.

Justeru, proses mengenal pasti analisis keperluan latihan (AKL) atau *training needs analysis* (TNA) adalah sangat penting untuk mengenal pasti permasalahan dan keperluan latihan gerakan koperasi berdasarkan keperluan sebenar. Hasil dari AKL akan dijadikan asas dalam penyusunan strategi program latihan dengan kos efektif dan mengenal pasti pendekatan latihan yang menekankan kepada kompetensi dan berorientasikan pasaran. Antara faktor yang mempengaruhi prestasi sesebuah organisasi termasuk koperasi ialah kompetensi pengurus. Pengurus yang kompeten juga menjadi tulang belakang kepada pencapaian prestasi koperasi dan ketua kepada kakitangan yang menggembleng usaha dan tenaga bagi memastikan pentadbiran dan perniagaan koperasi beroperasi pada tahap yang optimum. Manakala faktor latihan pula merupakan salah satu elemen yang signifikan dalam mempengaruhi amalan sumber manusia bagi memastikan keseimbangan antara kompetensi peribadi (kakitangan) dan matlamat perniagaan (Chiu, et al., 1999; dan Hamburg I. & O'Brien E., 2014). Oleh itu, kajian ini akan melihat sejauh mana kompetensi seorang pengurus itu dipengaruhi oleh persekitaran organisasi, tugas dan peribadi. Keperluan tugas pengurus ini pula dilihat daripada perspektif pengetahuan, kemahiran dan kemampuan (McGehee & Thayer, 1961; Faizah Yunus, 2003; dan Faizal Fazri Othman, 2010).

Irshad (2010) melaksanakan kajian keperluan pembangunan modal insan bagi gerakan koperasi Malaysia telah mendapati bahawa 63 peratus pengurus menghadiri 1 hingga 3 kursus setahun tetapi 25 peratus tidak pernah menghadiri sebarang kursus. Berdasarkan statistik IKM pada 2017 (Jadual 1), bilangan peserta berjawatan pengurus koperasi yang telah hadir ke program latihan di IKM adalah seperti berikut:

Jadual 1: Statistik Kehadiran Peserta Kursus IKM, 2017

Bil.	Tahun	Bilangan Pengurus
1.	2014	77
2.	2015	246
3.	2016	339
4.	2017	252
JUMLAH		914

(Sumber: Sistem MITS IKM, April 2018)

PENYATAAN MASALAH

Pembangunan modal insan meliputi latihan dan pembangunan, pengurusan prestasi, dan pembangunan kerjaya. Oleh itu, Institut Koperasi Malaysia (IKM) telah melaksanakan pelbagai program latihan dalam pelbagai bidang dengan pendekatan baharu untuk pembangunan modal insan koperasi selaras dengan matlamat dan perancangan strategik yang digariskan dalam teras ke-3 Dasar Koperasi Negara (DKN). IKM juga telah melatih antara 30,000 hingga 40,000 orang peserta sepanjang tahun 2015 hingga 2017. Namun, sehingga kini tiada program yang khusus untuk pengurus koperasi walaupun umum mengetahui bahawa mereka merupakan tulang belakang kepada kejayaan sesebuah koperasi. Justeru, adalah wajar untuk satu bentuk latihan yang berstruktur dilaksanakan bagi meningkatkan prestasi seorang pengurus dalam mentadbir dan menguruskan koperasi.

IKM mengambil inisiatif untuk memperkasakan profesion pengurus koperasi melalui program latihan yang bersesuaian dan bersasar untuk meningkatkan kompetensi pengurus. Walaupun jawatan pengurus koperasi merupakan suatu keperluan yang signifikan kepada pembangunan perniagaan koperasi, namun masih terdapat koperasi yang kurang memberi penekanan terhadap kepentingan dan peranan pengurus dalam pentadbiran koperasi. Selain itu, peranan dan tugas pengurus tidak dibincangkan dengan jelas dalam mana-mana peruntukkan undang-undang yang ada termasuk undang-undang kecil koperasi (UUK). Hakikatnya, koperasi membangunkan senarai tugas bagi pengurus masing-masing berdasarkan keperluan koperasi dan pandangan ALK.

OBJEKTIF KAJIAN

Objektif kajian ini adalah untuk:

- i. Mengetahui pasti deskripsi tugas pengurus koperasi.
- ii. Mengetahui pasti kompetensi pengurus koperasi meliputi pengetahuan, kemahiran dan kemampuan.

SOROTAN KAJIAN

Pembangunan sumber manusia merupakan satu usaha terancang dan berterusan oleh pihak pengurusan dengan tujuan untuk menambah baik tahap kompetensi pekerja dan prestasi organisasi melalui latihan, pendidikan dan pembangunan. Dalam melaksanakan dan menggerakkan koperasi, jawatan pengurus menjadi subjek penting bagi kajian ini kerana ia merupakan tenaga kerja koperasi yang bertanggungjawab melaksanakan dasar yang diputuskan oleh ALK dan memenuhi petunjuk prestasi utama yang telah ditetapkan. Oleh itu, pengurus ialah mereka yang dilantik oleh ALK untuk mentadbir dan mengurus hal ehwal koperasi dengan baik.

Raja Maimon et al., (2002) dalam kajian yang melibatkan pengurus-pengurus koperasi di Malaysia, telah menggariskan ciri-ciri kepimpinan dan keusahawanan untuk koperasi berjaya dan kurang berjaya. Beliau telah menyatakan bahawa pengurus sebagai individu yang memegang jawatan dan diberikuasa mengikut struktur organisasi. Definisi yang digunakan untuk pengurus ialah bergaji dan bekerja sepenuh masa di koperasi sekurang-kurangnya untuk tempoh dua tahun dan anggota lembaga koperasi (ALK) yang menjalankan fungsi pengurus sekurang-kurangnya untuk tempoh dua tahun.

Latihan merupakan suatu proses memperoleh dan memperbaiki kemahiran, pengetahuan dan sikap yang diperlukan untuk mempertingkatkan prestasi kerja. Ia juga merupakan satu pelaburan yang dibiayai oleh organisasi. Walaupun latihan mempunyai berbagai-bagai bentuk, namun matlamatnya sama iaitu untuk meningkatkan kebolehan melakukan tugas serta memperbaiki prestasi kerja (Faizah Yunus, 2003). Penilaian dan analisis keperluan latihan merupakan asas sistematik untuk membuat sebarang keputusan yang akan mempengaruhi prestasi (Stout, 1995). Ia bermula dengan mendirikan perhubungan, meneroka strategi dan mentakrifkan proses penyelesaian. Kejayaan penilaian dan analisis keperluan latihan bergantung kepada jurang perbezaan antara situasi masa kini atau pencapaian semasa dengan situasi yang diidami serta keupayaan menyalurkan sumber maklumat kepada bahagian-bahagian yang diperlukan.

Analisis keperluan latihan (AKL) merupakan satu permulaan bagi proses merencanakan sesuatu program latihan. Latihan yang efektif adalah amat penting kerana akan memberi impak positif kepada prestasi dan kejayaan organisasi. Sehubungan itu, kitaran latihan perlu diikuti bermula dengan analisis keperluan latihan, mereka bentuk latihan, melaksana, dan menilai program latihan (Goldstein, 1993; dan Brookes, 1995). Hakikatnya, pelaksanaan analisis keperluan latihan yang sistematik dan menyeluruh mampu meningkatkan keberkesanan latihan sesebuah organisasi.

Menurut McGehee dan Thayer (1961), Rikkua dan Chakrabartyb (2013), Ghuffi Ali-Hamad Badi (2014), dan Shibani (2017) menyatakan bahawa proses secara sistematik dalam melaksanakan AKL semestinya melibatkan tiga bentuk analisis (O-T-P). Tiga bentuk analisis tersebut bermula dengan menjalankan analisis organisasi (*organisational analysis - O*), diikuti analisis kerja (*task analysis - T*), dan seterusnya analisis pekerja (*person analysis - P*). Ketiga-tiga bentuk analisis ini bertujuan untuk menentukan latihan yang bersesuaian untuk diberikan kepada pekerja.

i. Analisis Organisasi (*Organisational Analysis - O*)

McGehee dan Thayer (1961), Shibani (2017), Rikkua dan Chakrabartyb (2013), dan Ghuffi Ali-Hamad Badi (2014) menegaskan bahawa penilaian organisasi adalah berkaitan dengan matlamat dan budaya organisasi. Mathis dan Jackson (2006) berpendapat bahawa latihan dapat dikenal pasti dengan membuat analisis organisasi dengan mengenal pasti pengetahuan, kemahiran dan kemampuan yang diperlukan oleh organisasi untuk menjalankan tugas pada masa hadapan.

ii. Analisis Tugas (*Task Analysis - T*)

Analisis tugas merujuk kepada proses menentukan dan melaporkan maklumat yang berkaitan dengan sesuatu tugas. Ini berkaitan dengan menentukan apakah tugas-tugas dalam menjalankan sesuatu pekerjaan serta pengetahuan, kemahiran, dan kemampuan (***knowledge, skills, abilities -KSAs***) yang diperlukan untuk menjayakan sesuatu pekerjaan.

a. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan membawa maksud pemahaman kritis terhadap teori, konsep, prinsip-prinsip dan isu-isu yang berkaitan dengan pekerjaan terhadap latihan serta aplikasi pengetahuan tersebut kepada situasi spesifik dalam melaksanakan tugas atau interaksi sosial (Faizah Yunus, 2003). Pengetahuan dalam perniagaan yang luas dimiliki oleh seseorang pengurus boleh dijadikan aset yang berguna dalam menggerakkan perniagaan. Garman dan Johnson (2006) mendefinisikan pengetahuan perniagaan dan kemahiran sebagai kemampuan untuk mengaplikasikan prinsip perniagaan termasuk sistem pemikiran dalam organisasi.

b. Kemahiran (*Skill*)

Kemahiran merupakan prestasi sebenar berkaitan pekerjaan atau aspek kehidupan lain yang memandu aktiviti dan menjurus kepada output yang jelas dan terbukti hasilnya (Faizah Yunus, 2003). Menurut Dunette (1976), kemahiran adalah bermaksud mengembangkan pengetahuan yang diperolehi melalui latihan dan pengalaman dengan melaksanakan beberapa tugas. Menurut Robbins (2000), kemahiran dibahagikan kepada empat kategori iaitu kemahiran literasi asas (*basic literacy skill*), kemahiran teknikal (*technical skill*), kemahiran interpersonal (*interpersonal skill*) dan penyelesaian masalah (*problem solving*).

c. Kemampuan (*Abilities*)

Menurut McGehee dan Thayer (1961), serta Rikkua et al., (2013) menyatakan bahawa tugas yang dapat dilaksanakan dengan baik memerlukan pengetahuan, kemahiran dan kemampuan. Mathis dan Jackson (2003) berpendapat bahawa latihan dapat dikenal pasti dengan membuat analisis organisasi dengan mengenal pasti pengetahuan, kemahiran dan kemampuan yang diperlukan oleh organisasi untuk menjalankan tugas pada masa hadapan. Selain itu, perbandingan keperluan spesifikasi tugas dengan pengetahuan, kemahiran dan kemampuan yang dimiliki oleh pekerja dapat menentukan latihan yang bersesuaian.

iii. Analisis Pekerja (*Person Analysis - P*)

Analisis pekerja membincangkan tentang ciri-ciri yang diperlukan oleh seseorang pekerja untuk melakukan sesuatu kerja yang berkesan. Rikkua et al., (2013), analisis pekerja memberi fokus untuk mengenal pasti siapa yang perlu dilatih dan jenis latihan yang diperlukan mengikut keperluan individu. Secara keseluruhannya, didapati bahawa ketiga-tiga analisis iaitu organisasi, tugas kerja dan pekerja amat berkait rapat dalam menentukan jenis latihan yang akan diberikan kepada pekerja.

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif dengan pendekatan kajian kes. Kajian ini melibatkan koperasi yang tersenarai dalam Indeks 100 Koperasi Terbaik (SKM) selama tiga tahun berturut-turut dari tahun 2015 sehingga 2017 yang mempunyai jawatan pengurus dan lokasi koperasi di Semenanjung Malaysia. Pemilihan sampel kajian ini menggunakan dua kaedah iaitu pensampelan bertujuan dan pensampelan populasi berstrata secara rawak. Berdasarkan data tersebut, terdapat 58 buah koperasi yang memenuhi kriteria yang ditetapkan. Namun, tiga buah koperasi dikeluarkan daripada senarai sampel kerana ciri-ciri koperasi yang terkecuali sama ada terlibat dalam industri perbankan dan koperasi bertaraf organisasi multinasional dengan pengiktirafan dunia (ICA 300). Penyelidik mendapati modus operandi bagi tiga buah koperasi tersebut adalah berbeza daripada aktiviti koperasi biasa.

Sebanyak 55 buah koperasi telah dikenal pasti sebagai populasi kajian dengan pembahagian mengikut empat buah zon iaitu Zon Utara, Tengah, Selatan, dan Timur. Daripada jumlah tersebut, sebanyak lapan buah koperasi dipilih sebagai sampel kajian. Unit sampel bagi kajian ini ialah pengurus koperasi. Pecahan sampel tersebut adalah seperti di Jadual 2.

Jadual 2: Pensampelan Kajian

Lokasi	Populasi (koperasi)	Sampel (koperasi)
Zon Tengah	26	4
Zon Timur	15	2
Zon Utara	7	1

Zon Selatan	7	1
Bilangan Koperasi	55	8

Kajian ini menggunakan dua kaedah dalam pengumpulan data iaitu temu bual secara bersemuka dan analisis dokumentasi. Temu bual secara bersemuka dengan pengurus koperasi dan perbualan dirakam secara audio. Bagi memantapkan hasil kajian ini, penyelidik menggunakan dua jenis dokumen iaitu laporan tahunan koperasi dan buku terbitan koperasi. Kedua-dua dokumen tersebut memberi maklumat mengenai kewangan koperasi, laporan aktiviti yang dijalankan oleh koperasi, carta organisasi koperasi, perancangan atau prospek masa depan dan sejarah koperasi tersebut.

DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

Profil Pengurus Koperasi

Profil pengurus koperasi dalam kajian ini merangkumi jantina, umur, tempoh berkhidmat di jawatan sekarang, pendidikan tertinggi, dan status jawatan. Berdasarkan jadual 3, profil pengurus yang diperoleh bagi lapan buah koperasi yang dikaji, didapati majoriti pengurus (7 orang) ialah lelaki dan hanya seorang pengurus perempuan. Bagi profil umur pula, kebanyakan pengurus berumur lebih 50 tahun iaitu seramai empat orang, selebihnya berumur antara 40 hingga 50 tahun (3 orang) dan seorang kurang 40 tahun. Penyataan ini turut disokong oleh kajian Raja Maimon et al., 2002 menunjukkan bahawa kebanyakan pengurus koperasi berumur 50 tahun. Hasil kajian menyatakan faktor kematangan dan pengalaman membantu seseorang pengurus menjadi lebih kompeten.

Majoriti jawatan pengurus koperasi adalah berjawatan tetap iaitu seramai tujuh orang dan hanya seorang berstatus kontrak. Bagi taraf pendidikan pula, kajian menunjukkan bahawa semua pengurus mempunyai kelayakan akademik sekurang-kurangnya taraf SPM. Majoriti pengurus yang berkelayakan dalam STPM/Diploma (5 orang) dan masing-masing seorang berkelayakan SPM, ijazah dan sarjana. Ini menunjukkan bahawa kelayakan akademik merupakan asas utama dalam menentukan tahap profesionalisme dalam koperasi untuk melahirkan seorang pengurus yang berkualiti dan mempunyai kredibiliti.

Hasil kajian mendapati bahawa kebanyakan pengurus telah berkhidmat di koperasi melebihi 20 tahun (5 orang), selebihnya 10 hingga 20 tahun (2 orang) dan seorang kurang 10 tahun. Manakala tempoh berkhidmat pengurus dalam gerakan koperasi di Malaysia, majoriti melebihi 20 tahun (6 orang) dan masing-masing seorang bagi tempoh 10 hingga 20 tahun dan kurang 10 tahun. Ini menunjukkan bahawa pengalaman dan tempoh berkhidmat dalam gerakan koperasi dapat membantu meningkatkan kecekapan dan keberkesanan seseorang pengurus untuk menguruskan koperasi.

Jadual 3: Profil Pengurus Koperasi

KOP.	JANTINA	UMUR	TEMPOH BERKHIDMAT		PENDIDIKAN	JAWATAN
			KOPERASI (SEKARANG)	GERAKAN KOPERASI		
A	Lelaki	47	27	27	STPM & Inceif	TETAP
B	Wanita	48	27	27	Diploma Akuan	TETAP
C	Lelaki	53	17	28	Diploma Pentadbiran Awam	TETAP
D	Lelaki	52	24	24	Ijazah Perakaunan & MBA	KONTRAK
E	Lelaki	44	19	19	DBA	TETAP
F	Lelaki	52	29	29	SPM	TETAP
G	Lelaki	54	22	26	DBS & MAA	TETAP
H	Lelaki	34	1	9	BBA	TETAP

Komponen Deskripsi Tugas Pengurus Koperasi

Komponen deskripsi tugas pengurus koperasi merangkumi lokasi perjawatan, peranan, tugas dan tanggungjawab pengurus, gaji, elaun dan manfaat lain. Jadual 4 menerangkan perincian komponen deskripsi tugas pengurus bagi lapan buah koperasi yang dikaji.

Jadual 4: Komponen Deskripsi Tugas Pengurus Koperasi

KOP.	LOKASI	PERANAN	TUGAS	GAJI (RM)	ELAUN (RM)
A	Seri Kembangan, Selangor	Melaksanakan keputusan mesyuarat ALK, mengurus anak syarikat, menyiapkan kertas cadangan dan membentangkannya.	Ketua Jabatan dan menjalankan tadbir urus koperasi dan sumber manusia, menyediakan laporan prestasi bulanan dan tahunan, membuat pemantauan terhadap semua unit perniagaan, dan bertanggungjawab terhadap kebajikan sosial anggota.	7,849	150

B	Wilayah Persekutuan, Kuala Lumpur	Bertanggungjawab kepada pengerusi, setiausaha dan bendahari.	Melaksanakan keputusan mesyuarat ALK, menyiapkan kertas cadangan, terlibat sebagai ketua jabatan dan menjalankan tadbir urus koperasi, menjaga urusan kakitangan, mewakili tugas pengerusi dan tugas setiausaha serta menjadi penasihat kepada ALK.	5,768.98	1,700
C	Gombak, Selangor	Bertanggungjawab kepada pengerusi, setiausaha dan bendahari.	Melaksanakan keputusan mesyuarat ALK, menyiapkan kertas cadangan, terlibat sebagai ketua jabatan dan menjalankan tadbir urus koperasi, menyediakan laporan prestasi, membuat penilaian, memastikan kenaikan gaji tahunan untuk pengesahan dan mewakili tugas pengerusi untuk memberikan taklimat.	4,473	350
D	Kuantan, Pahang	Mengurus koperasi dan bertanggungjawab kepada ALK.	Menjalankan tugas bendahari dan setiausaha, merancang dan mentadbir urusan pejabat dan kakitangan koperasi, menyediakan kertas kerja dan projek serta laporan minit mesyuarat. Memastikan koperasi mengikut undang-undang kecil, peraturan dan akta koperasi serta urusan <i>pay master</i> (banking).	8,000	2,000

E	Kuantan, Pahang	Bertanggungjawab kepada pengerusi, setiausaha dan anggota lembaga.	Memantau aktiviti perladangan, bertanggungjawab terhadap bajet dalam tempoh tiga bulan sekali, dan mengatur program bersama koperasi. Urus setia mesyuarat ALK yang bersidang satu bulan sekali serta menyediakan carta gant tahunan dan bertanggungjawab terhadap dokumen (perjanjian, tawaran dan lain-lain).	5,000	500
F	Ipoh, Perak	Bertanggungjawab kepada pengerusi, setiausaha dan bendahari.	Melaksanakan skop tugas pengurus besar, melaksanakan dasar-dasar, dan menjalankan tadbir urus koperasi, menjaga aktiviti-aktiviti koperasi, mesyuarat lembaga dan mesyuarat agung. Beliau juga mengawal semua unit di koperasi seperti teknologi maklumat (IT), pemasaran dan kewangan.	3,550	440
G	Alor Setar, Kedah	Bertanggungjawab kepada pengerusi, setiausaha dan bendahari.	Melaksanakan keputusan mesyuarat ALK, menyiapkan kertas cadangan, terlibat sebagai ketua jabatan dan menjalankan tadbir urus koperasi, menyediakan laporan prestasi, membuat penilaian, memastikan kenaikan gaji tahunan untuk pengesahan dan mewakili tugas pengerusi untuk memberikan taklimat.	5,300	500

H	Batu Pahat, Johor Bahru	Penasihat dan pembantu kepada pengerusi, setiausaha dan bendahari.	Melaksanakan keputusan mesyuarat ALK, menyiapkan kertas cadangan dan membentangkannya, terlibat sebagai ketua jabatan dan menjalankan tadbir urus koperasi dan sumber manusia, menguruskan hal ehwal mesyuarat lembaga, membuat pemantauan terhadap semua unit perniagaan, dan menyediakan plan strategik tahunan koperasi.	2,500	tiada
---	-------------------------	--	---	-------	-------

KOMPETENSI PENGURUS KOPERASI

Kompetensi bermaksud pengetahuan, kemahiran, kebolehan dan tingkah laku yang perlu ada pada sumber manusia yang dikaji. Fokus utama kepada kompetensi-kompetensi umum yang diperlukan oleh hampir semua jenis koperasi (Irshad, 2010). Menerusi analisis tematik (*thematic analysis*) hasil daripada temu bual yang merangkumi aspek kemahiran, pengetahuan dan kemampuan. Penilaian kompetensi bagi kajian ini dirujuk daripada model O-T-P yang dikeluarkan oleh McGehee dan Thayer (1961) dalam Ghufli Ali-Hamad Badi (2014), Rikkua et al., (2013), dan Arshad, Yusof, Mahmood, Ahmed, dan Akhtar (2015), serta Anida Ismail (2016).

Hasil analisis kajian ini memperoleh enam buah komponen kompetensi yang diuraikan daripada penemuan deskripsi pengurus-pengurus koperasi yang dikaji. Dapatan ini juga disokong oleh Szczepańska-Woszczyzna (2014), Riege (2005) serta Carson dan Gilmore (2000) yang menyatakan bahawa kompetensi pengurus sangat dipengaruhi oleh kemampuan mereka menguasai ilmu perniagaan seperti pemasaran, jaringan perniagaan dan kepimpinan. Enam komponen kompetensi pengurus koperasi ini adalah:

- i. pengetahuan,
- ii. kemahiran perniagaan,
- iii. komunikasi,
- iv. kepimpinan,
- v. kreativiti dan inovasi, dan
- vi. sistem pengurusan.

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Secara umum, pengetahuan adalah segala yang diketahui atau dipelajari tentang sesuatu perkara. Ia boleh membentuk seseorang pengurus untuk bertindak dengan efektif dan efisien untuk menguruskan hal ehwal di bawah kawal selianya dan menyelesaikan masalah. Pengetahuan

terbahagi kepada beberapa kategori iaitu pengetahuan khusus koperasi, pengetahuan perniagaan, pengetahuan kewangan, pengetahuan pengurusan pentadbiran, pengetahuan teknologi maklumat dan komunikasi (ICT) dan pemasaran, dan lain-lain pengetahuan.

i. Pengetahuan Khusus Koperasi

Pengetahuan pengurus mengenai koperasi merupakan kewajiban mereka kerana sektor koperasi merupakan bidang yang unik dan masih kurang diketahui umum. Pengurus perlu mempunyai pengetahuan tentang prinsip, konsep, nilai dan falsafah koperasi. Hasil kajian mendapati pengurus faham dan jelas tentang ideologi koperasi, amalan koperasi ditadbir serta keperluan tentang perundangan yang berkaitan. Jadual 5 menunjukkan hasil temu bual pengurus koperasi berkenaan pengetahuan dan kefahaman dalam bidang koperasi.

Jadual 5: Pengetahuan Pengurus Koperasi

Pengurus Koperasi	Pernyataan
A	<p><i>“Mula zero knowledge tentang koperasi (belajar konsep dan nilai koperasi sejak 1991 - 27 tahun lalu di MKM) melambak sijil MKM... Saya ikut arahan, saya cakap dengan Board, apa-apa arahan saya ikut jer tapi benda tak betul dan tak ikut akta saya akan highlight... decision maker... koperasi ada biro, ada lembaga, ada mesyuarat agung,... kena tahu knowledge koperasi.”</i></p>
B	<p><i>“Konsep koperasi ni sebenarnya membantu ahli. Ahli ada komitmen mencarum yuran setiap bulan (koperasi kredit)...jalankan aktiviti... bantuan pendidikan, kebajikan kepada anggota.”</i></p>
C	<p><i>“Koperasi ni melibatkan satu kumpulan yang ada kepentingan bersama, bantu komuniti (anggota) dlm grup berniaga dengan koperasi, mengawal harga... kumpul jadi modal besar.... ALK berkhidmat untuk ahli... buat untung... balikkan kepada anggota. Koperasi bukan hak individu tetapi hak bersama.”</i></p>
D	<p><i>“Koperasi ditubuh sama-sama untuk mencapai satu tujuan...lebih untuk kepentingan dan keuntungan komuniti itu. Prinsip asas koperasi perlu jaga kebajikan anggota bukan cari keuntungan semata-mata....Anggota guna perkhidmatan koperasi.... Dapat manfaat diskaun hotel... kemudahan stesen minyak... tabung kebajikan... hujung tahun dapat manfaat dividen.”</i></p>
E	<p><i>“Makna koperasi tu kerjasama kan...semangat kerjasama yang kuat dengan Lembaga Kemajuan Pertanian... Lembaga tiada hidden agenda... dengan bisnes koperasi... koperasi kepunyaan ramai orang, maka perlu utamakan orang ramai... dapat untung dikongsi bersama.”</i></p>

F	<i>“Faham konsep koperasi melalui kursus yang dihadiri di MKM dan ANGKASA masa mula-mula bekerja di koperasi... perlu jumpa SKM untuk merancang sesuatu. Patuh kepada Akta dan garis panduan yang dikeluarkan oleh SKM.”</i>
G	<i>“Pengurus faham konsep koperasi... tahu UUK, garis panduan... update sebarang perubahan/ pindaan akta... urusan mesyuarat agung.”</i>
H	<i>“Penglibatan anggota untuk beli produk koperasi...tapi anggota kurang sokong... hanya untuk buat pinjaman... kena ubah mindset. Pengurus blur tentang koperasi selepas 2010... Pengerusi suruh pergi kursus... belum hadir kursus wajib....”</i>

Kebanyakan ALK percaya terhadap kebolehan dan pengetahuan pengurus dalam pentadbiran koperasi. Pengurus pula menjaga hubungan baik, mematuhi arahan dan keputusan mesyuarat ALK terutamanya ALK yang lebih berpengalaman dalam bidang koperasi. Selain itu, ALK yang mempunyai kerja hakiki profesional atau memegang jawatan tinggi dalam organisasi di tempat kerja mempengaruhi kredibiliti ALK dalam pembuatan keputusan.

ii. Pengetahuan Perniagaan

Pengetahuan tentang pengurusan perniagaan adalah penting bagi pengurus untuk melaksanakan tanggungjawab dengan baik dan berkesan serta membantu kelancaran aktiviti perniagaan yang sedang diusahakan seperti pernyataan berikut:

“Pengetahuan kena tinggilah, maknanya setiap sesuatu kita kena faham... daripada segi undang-undang, bantu Lembaga buat keputusan... bagi input tentang perniagaan... penglibatan... penambahbaikan. Namun, beza koperasi ni Lembaga ialah kakitangan kerajaan, jadi apa pun stail berniaga berbeza... kena rujuk kerajaan”

(Pengurus Koperasi C)

iii. Pengetahuan Kewangan

Majoriti pengurus dari koperasi yang dikaji bersetuju bahawa aspek kewangan dan akaun wajar dititikberatkan sebagai ilmu pengetahuan yang perlu ada dalam diri pengurus. Ini disokong oleh pernyataan berikut:

“Pengurus kena pantau proses kewangan dipatuhi daripada perakaunan, closing account, jurnal, ledger semua, konsaimen, banking pastikan siap... sebenarnya Lembaga ni kalau kita firm tentang accounting, Lembaga serba salah nak buang kita...”

(Pengurus Koperasi H)

iv. Pengetahuan Pengurusan Pentadbiran

Pengurus Koperasi A, C, F, G dan H menyatakan bahawa pengurusan pentadbiran merangkumi aspek sistem kerja, mengurus ALK dan sumber manusia merupakan elemen penting yang perlu ada bagi seorang pengurus. Pengurus Koperasi A juga menyatakan bahawa menguruskan manusia sangat mencabar. Dengan jumlah 284 orang kakitangan termasuk kontrak, *turnover* berhenti juga tinggi terutama jawatan kontrak.

“Pentadbiran dan kewangan kena sama level la, bila ada kewangan mesti ada pentadbiran untuk saling melengkap...2 unit ni pengurus kena jaga betul-betul... pastikan pekerja siap pada masa yang ditetapkan... ada masalah refer kepada ketua”

(Pengurus Koperasi H)

v. Pengetahuan Teknologi Maklumat dan Komunikasi (ICT), dan Pemasaran

Terdapat empat orang pengurus koperasi iaitu Koperasi A, D, G dan H menyatakan bahawa ICT dan aplikasi teknologi maklumat sangat membantu koperasi untuk melaksanakan urusan pentadbiran dengan lebih efisien, mempromosikan produk koperasi secara meluas dan mempercepatkan proses operasi kerja atau dokumentasi atau pengeluaran produk koperasi. Menurut Pengurus Koperasi A, teknik pemasaran lebih berkesan dengan penggunaan aplikasi teknologi yang terkini sesuai dengan kehendak zaman.

“...ICT sangat membantu untuk pemasaran strategik, latest trend analysis”.

vi. Lain-lain Pengetahuan

Pengetahuan lain yang diperlukan bagi seseorang pengurus koperasi meliputi beberapa buah cabang ilmu dalam perundangan, pengetahuan tentang industri perniagaan yang diceburi oleh koperasi dan hala tuju koperasi jangka panjang. Selain itu, perhubungan awam, *networking* dan pengalaman bersama ahli perniagaan yang sebenar juga merupakan cabang ilmu yang perlu ada bagi seorang pengurus.

“Pentadbiran yang cekap, jelas misi dan visi, halatuju jangka panjang dan pengetahuan tentang perniagaan ialah elemen yang penting bagi pengurus”

(Pengurus Koperasi F)

Justeru, cabang ilmu pengetahuan sangat meluas untuk diterokai dan diaplikasikan oleh seseorang pengurus. Ilmu mampu menjadikan seseorang itu yakin, matang dan berwibawa untuk menjalankan tugas mereka.

2. Kemahiran (*Skill*)

Kemahiran merupakan prestasi sebenar yang ditonjolkan oleh seseorang pengurus dalam pengurusan pentadbiran koperasi. Kemahiran terbahagi kepada empat bidang iaitu kemahiran perniagaan, kemahiran komunikasi, kepimpinan, dan kreativiti dan inovasi.

i. Kemahiran Perniagaan

Komponen ini merujuk kepada sesuatu bidang kemahiran yang dikuasai oleh pengurus sama ada di peringkat strategi korporat, perniagaan dan fungsian atau unit. Berdasarkan kemahiran perniagaan, pengurus sangat penting dan bermanfaat demi kepentingan koperasi daripada perspektif ALK. Dapatan kajian menyatakan beberapa aspek kemahiran perniagaan yang diberi penekanan adalah seperti berikut:

- a) Penetapan polisi dan dasar tentang perniagaan diputuskan oleh ALK manakala pelaksanaannya adalah di bawah tanggungjawab pengurus dan pihak pengurusan koperasi. Pengurus sangat peka dan patuh kepada sebarang keputusan yang dikeluarkan oleh ALK.
- b) Perancangan strategik yang menentukan hala tuju koperasi meliputi proses perancangan, pelaksanaan, pemantauan, penilaian dan semakan berterusan sesuatu strategi berkaitan perniagaan koperasi. Perancangan strategik ini boleh dibahagi kepada tiga bahagian iaitu peringkat korporat, perniagaan dan fungsian.
- c) Aspek jualan penting bagi memastikan pendapatan perniagaan yang konsisten mahupun meningkat dari semasa ke semasa berdasarkan KPI yang telah ditetapkan. Pemilihan bahan mentah, pemilihan vendor, penetapan margin, peletakan harga, aliran proses kerja yang pendek dan struktur kos adalah antara isu yang diberi perhatian.
- d) Pengurusan pemasaran memainkan peranan untuk menempatkan produk dan perkhidmatan di mata pelanggan. Maka, pengurus berperanan untuk memastikan segmentasi pasaran dan pelanggan serta teknik pemasaran perniagaan yang efektif digunakan sesuai dengan jenis perniagaan, kapasiti pengeluaran mahupun perkhidmatan yang ditawarkan oleh koperasi. Hampir semua responden menyatakan bahawa saluran pemasaran online seperti aplikasi mobile (*mobile apps*), laman web (*website*) dan media sosial menjadi pilihan alat pemasaran masa kini.
- e) Koperasi yang terlibat dengan aktiviti pembiayaan atau pinjaman kepada anggota, urusan tersebut lebih selesa dijalankan secara bersemuka (*offline*) sama ada untuk mendapatkan maklumat mahupun untuk membuat permohonan pinjaman.

ii. Kemahiran Komunikasi

Komunikasi yang berkesan dengan individu lain merupakan satu kemahiran yang harus ada untuk menjadi pengurus yang berwibawa. Komunikasi terbahagi kepada dua aspek iaitu komunikasi dalaman dan luaran.

- a) **Komunikasi Dalaman** - keupayaan untuk menyampaikan arahan, berbincang dan mengambil maklum balas terhadap mereka yang berkhidmat dalam organisasi yang sama seperti ALK, kakitangan dan anggota koperasi. Pengurus merupakan pemimpin kepada kakitangan koperasi dan bertanggungjawab kepada ALK dan anggota. Pengurus bertindak sebagai orang tengah dan perantara serta penghubung antara staf dan ALK.

- b) **Komunikasi Luaran** - keupayaan pengurus berkomunikasi dengan pihak luar koperasi seperti rakan perniagaan, vendor, pihak media, agensi kerajaan, bank, koperasi atau syarikat lain dan pihak-pihak berkepentingan. Kekuatan peribadi atau personaliti pengurus sangat membantu dalam menguruskan hal ehwal berkaitan memenangani hati pelanggan, pengalaman bersosial dengan ahli perniagaan dan perhubungan awam.

iii. Kepimpinan

Kajian mendapati kepimpinan ALK banyak mempengaruhi stail kepimpinan pengurus di koperasi. Semua responden bersetuju bahawa ALK memainkan peranan penting dalam memastikan corak pentadbiran di koperasi masing-masing. Setiap pengurus koperasi yang dikaji mempunyai kemahiran dalam menangani hal ehwal kakitangan dan juga berkaitan tugas seharian. Kemahiran seseorang pengurus dalam pengurusan tatatertib dapat membantu menyelesaikan masalah disiplin kakitangan dengan beretika. Justeru, prosedur pengurusan kakitangan ini adalah selari dengan semakan prosedur dengan Akta Buruh 1980.

Maka, wajarlah bahawa pengurus merupakan rujukan utama kepada kakitangan dan pihak pengurusan dalam urusan setiap hari di koperasi. Dengan adanya sistem yang didokumentasikan seperti KPI, SOP dan senarai tugas, dapat membantu pengurusan koperasi berjalan lancar dan adil kepada semua pihak. Setiap pekerja dapat menjalankan tanggungjawab masing-masing secara telus dan komited. Majoriti pengurus menggunakan empat langkah dalam menangani masalah pekerja iaitu mengadakan perbincangan secara bersemuka bersama kakitangan yang bermasalah untuk kali pertama. Kemudian mengeluarkan surat peringatan kali pertama, kedua dan ketiga, seterusnya arahan surat tunjuk sebab, dan akhir sekali isu dibawa dalam mesyuarat jawatankuasa bersama ALK.

iv. Kreativiti dan Inovasi

Kreativiti dan inovasi merupakan salah satu kemahiran yang harus ada untuk menjadi pengurus yang berjaya. Kemahiran kreativiti dan inovasi terbahagi kepada dua aspek iaitu produk dan perkhidmatan.

- a) **Produk** - pengurus harus memastikan produk koperasi sentiasa berada dalam pasaran untuk memenuhi kehendak pelanggan. Kreativiti dan inovasi merupakan salah satu inisiatif yang akan memastikan kelangsungan produk koperasi agar sentiasa relevan kepada anggota koperasi, pelanggan dan pasaran perniagaan. Hasil kajian menunjukkan idea kreatif pengurus koperasi F yang menukarkan modus operandi kedai elektrik yang tidak menguntungkan dengan cara baharu tanpa perlu menyimpan stok dan risiko produk yang tidak dapat dijual. Anggota boleh membuat pinjaman elektrik dan kereta terpakai dengan menggunakan katalog dan menerima sebutharga untuk pembiayaan.
- b) **Perkhidmatan** - Pengurus dan pihak pengurusan wajar menggalakkan unit tertentu di koperasi atau melantik anak syarikat untuk membantu koperasi meningkatkan kualiti perkhidmatan dan meningkatkan pendapatan koperasi. Perkhidmatan yang ditawarkan kepada pelanggan perlu sentiasa segar serta berubah mengikut citarasa pelanggan dan persekitaran.

3. Kemampuan (*Abilities*)

Prestasi seseorang pengurus daripada segi pengetahuan dan kemahiran dapat diukur dengan jelas sekiranya disokong oleh kemampuan diri pengurus itu sendiri dan juga kemampuan pengurusan sistem dalam operasi koperasi.

i. Pengurusan Sistem

Sistem pengurusan bersepadu dapat memastikan sesebuah organisasi dapat beroperasi dengan lancar, efektif dan efisien. Namun, tidak semua koperasi mempunyai sistem yang bersepadu (*intergrated*). Hasil kajian menunjukkan pengurus koperasi bersetuju bahawa empat sistem utama yang perlu ada di koperasi iaitu sistem keanggotaan, sistem perakaunan berkomputer, sistem ICT dan sistem operasi.

a) Sistem Keanggotaan

Sistem keanggotaan meliputi maklumat-maklumat peribadi keanggotaan, modal dan syer. Maka, seseorang pengurus koperasi perlu mempunyai kompetensi menggunakan sistem keanggotaan walaupun beliau mempunyai staf yang bertanggungjawab dalam menguruskan sistem tersebut.

b) Sistem Perakaunan Berkomputer

Sistem perakaunan berkomputer merangkumi proses urusniaga dan pinjaman, perekodan transaksi perniagaan, penyediaan penyata kewangan dan pengurusan tunai (pendapatan/pembelajaan, kutipan hutang dan inventori). Seseorang pengurus koperasi perlu mempunyai kompetensi menggunakan sistem ini bagi memudahkan membuat laporan prestasi kewangan dan menyediakan bajet.

“...contoh macam saya nampak dulu pakai jurnal, cek, lepas tu dia tandatangan...tapi saya tak nak...saya cakap dengan board kenapa kita tak nak computerized...itu sustainable job projek saya dekat koperasi A la... Alhamdulillah benda tu selesai...saya buat daripada sistem yang manual, saya bawa kepada sistem yang computerized...”

(Pengurus Koperasi A)

c) Sistem ICT

Sistem ICT lebih terarah kepada automasi untuk kecekapan proses, aplikasi digital, perbankan internet dan pemasaran menggunakan kaedah atas talian (*online*). Penggunaan ICT memudahkan dan melancarkan penyampaian serta penerimaan maklumat daripada anggota, ALK dan juga pihak luar. Kompetensi dalam penggunaan ICT dapat membantu koperasi mempromosikan aktiviti perniagaan dengan lebih efektif dan kos yang efisien.

“kita guna trend sekarang macam facebook, yang gen Y guna kita kena explore, sebab contoh terbaru, sebab tu kita buat kerja dengan board tentang pembiayaan...kita nampak pembiayaan dengan cara yang lama dulu...boleh

kita nak naikkan sales, bila datang, tengok flyers semua takde...sebab itu tahun ini kita buat mobile apps, members boleh pakai application handphone sahaja”

(Pengurus Koperasi A)

d) **Sistem Operasi**

Organisasi perlu mempunyai SOP, peraturan dan garis panduan bagi setiap operasi untuk memastikan objektif dapat dicapai seperti yang ditetapkan. Pengurus koperasi perlu mempunyai kompetensi ini bagi menguruskan operasi aktiviti harian koperasi. Pengetahuan berkenaan akta dan peraturan, undang-undang kecil, dan aturan tidak memadai, ia perlu diaplikasikan oleh pengurus bagi memastikan tidak berlaku pelanggaran undang-undang, konflik dan kerugian.

KESIMPULAN

Pengurus merupakan pelaksana dasar dan polisi peringkat pertama sebelum dipanjangkan kepada bahagian-bahagian pengurusan yang lain. Pengurus yang kompeten merupakan tulang belakang kepada pencapaian koperasi dan merupakan ketua kepada kakitangan yang sama-sama mengemblem usaha dan tenaga bagi memastikan pentadbiran dan perniagaan koperasi berjalan lancar. Pemantapan profesion bagi pengurus koperasi merupakan suatu keperluan yang signifikan kepada pembangunan koperasi di Malaysia. Hakikatnya, masih terdapat koperasi yang kurang memberi perhatian terhadap kepentingan dan peranan pengurus dalam pentadbiran dan pengurusan koperasi. Justeru, kajian ini penting khususnya dalam melihat kompetensi pengurus koperasi di Malaysia yang merangkumi aspek pengetahuan, kemahiran dan kemampuan. Hasil kajian ini telah mengenal pasti enam kompetensi pengurus koperasi di Malaysia iaitu pengetahuan koperasi, kemahiran perniagaan, komunikasi, kepimpinan, kreativiti dan inovasi serta pengurusan sistem. Kajian ini sangat penting dalam meningkatkan martabat dan profesionalisme pengurus koperasi terutama dalam pengurusan dan pentadbiran koperasi. Ini adalah selari dalam Dasar Koperasi Negara (DKN) 2020 menerusi Teras Strategik Tiga iaitu mewujudkan dan meningkatkan keupayaan modal insan koperasi dengan meningkatkan profesionalisme dalam kalangan pengurus koperasi di Malaysia. Melahirkan pengurus koperasi yang kompeten dan berprestasi tinggi membolehkan sesebuah koperasi menempa kejayaan melalui amalan pembangunan dan pengurusan modal insan yang strategik, bersepadu dan berkesan.

RUJUKAN

- Anida Ismail. (2016). *Merancang proses menentukan keperluan latihan bagi staf akademik Kolej Profesional MARA*.
- Arshad, M. A., Yusof, A. N. M., Mahmood, A., Ahmed, A., & Akhtar, S. (2015). A study on training needs analysis (TNA) process among manufacturing companies registered with Pembangunan Sumber Manusia Berhad (PSMB) at Bayan Lepas area, Penang, Malaysia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4), 670.
- Brookes, J. (1995). *Training and development competence: A practical guide*. Kogan Page.
- Carson, D., & Gilmore, A. (2000). SME marketing management competencies. *International Business Review*, 9(3), 363-382.
- Chiu, W., Thompson, D., Mak, W. M., & Lo, K. L. (1999). Rethinking training needs analysis: a proposed framework for literature review. *Personnel Review*, 28(1/2), 77-90.
- Cosh, A., Duncan, J., Hughes, A., & Britain, G. (1998). *Investment in training and small firm growth and survival: An empirical analysis for the UK 1987-95*. Department for Education and Employment.
- De Simone, R.L., Werner, J.M., & Harris, D.W. (2002). *Human resource development*, (3rd. eds.). Harcourt.
- Dunette, M. (1976). *Aptitudes, abilities and skills*. Randy Macnally.
- Faizah Yunus (2003). Analisis keperluan latihan. *Malaysian Journal of Social Administration*, 2, 1-19.
- Faizal Fazri Othman. (2010, April 4). *Analisis keperluan latihan*. <http://faizalfazri.blogspot.com/2010/04/analisis-keperluan-latihan-tna.html>.
- Garman, A. N., & Johnson, M. P. (2006). Leadership competencies: An introduction. *Journal of Healthcare Management*, 51(1), 13.
- Ghufli, A. H. B. (2014). *Training needs analysis: An empirical study of the Abu Dhabi police* (Doctoral dissertation).
- Goldstein, I. L. (1993). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (3rd eds.). Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Hamburg, I., & O'Brien, E. (2014). Using strategic learning for achieving growth in SMEs. *Journal of Information Technology and application in Education*, 3(2), 77-83.

- Irshad HR Consulting (2010). *Kajian keperluan pembangunan modal insan bagi gerakan koperasi Malaysia*. Maktab Koperasi Malaysia.
- Mathis, R., & Jackson, J. H. (2006). *Human resource management*.
- McGehee, W., & Thayer, P. W. (1961). Training in business and industry.
- Moe, M. T., & Blodget, H. (2000). *The knowledge web*. Merrill Lynch & Company Global Securities Research & Economics Group, Global Fundamental Equity Research Department.
- Raja Maimon., Sushila., Jamilah., Nurizah., & Noraesyah. (2002). *Ciri-ciri keusahawanan dan amalan pengurusan di kalangan pengurus-pengurus koperasi di Malaysia: Suatu perbandingan di antara koperasi berjaya dengan koperasi yang kurang berjaya*. Maktab Koperasi Malaysia.
- Rikkua, R., & Chakrabarty, N. (2013). Training needs analysis: A case study of loco pilots. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 104, 1105-1111.
- Riege, A. (2005). Three dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18-35.
- Robbins, W. M. (2000). The lumberyards: A case study in the management of convict labour 1788-1832. *Labour History: A Journal of Labour and Social History*, (79), 141-161.
- Shibani, M. (2017). The training of technical staff in Libyan industrial companies: Issues in training needs analysis. *Journal of Human Resource Management*, 20(1), 42-53.
- Suruhanjaya Koperasi Malaysia. (2017). <https://www.skm.gov.my/index.php/my/mengenai-skm/gerakan-koperasi/statistik-gerakan-koperasi/statistik-interim/2017>.
- Stout, D. (1995). *Performance analysis for training*. Niagara Paper Company.
- Szczepanska-Woszczyna, K. (2014). SMEs managers: A need for competence. *Acta Technologica Dubnicae*, 4(1), 1-16.