

# FAKTOR-FAKTOR KEJAYAAN KRITIKAL BAGI KOPERASI PENANAM SAWIT MAMPAN DI MALAYSIA (Critical Success Factors for Sustainable Oil Palm Cooperatives in Malaysia)

Frank Me-ol<sup>a</sup>, Yusman Yacob<sup>b</sup>, Siti Maimunah Jerni<sup>a</sup>, Mohd Suandi Mortadza<sup>a</sup>,  
Syarifah Rohaya Wan Idris<sup>a</sup>, Vronica Kumang Lawrence<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Institut Koperasi Malaysia Zon Sarawak, Kuching, Sarawak

<sup>b</sup> Fakulti Pengurusan Perniagaan, Universiti Teknologi MARA (UiTM),  
Kampus Mukah Sarawak

\*Corresponding author: frank@ikma.edu.my

Received 26 February 2021; Revised 16 March 2021; Accepted 18 May 2021

## ABSTRAK

*Secara umumnya prestasi koperasi penanam sawit mampan (KPSM) masih pada tahap yang rendah, kerana hanya sebilangan kecil dalam kalangan KPSM menunjukkan prestasi yang memuaskan. Beberapa kajian terdahulu telah mengenal pasti faktor-faktor kritikal yang menyumbang kepada kejayaan sesebuah perniagaan. Faktor-faktor tersebut berkaitan dengan aspek pengurusan, strategi, lokasi, kewangan, pelanggan dan pasaran, pengalaman dan sokongan persekitaran luaran. Namun, tiada satu pun antara kajian tersebut yang menjurus kepada koperasi perladangan kelapa sawit. Bagi mengisi kekurangan ini, kajian ini telah dijalankan untuk mengenal pasti faktor-faktor kejayaan kritikal bagi perniagaan KPSM menggunakan pendekatan kaedah kualitatif. Enam KPSM dipilih bagi kajian ini, iaitu dua dari setiap kawasan kajian - Sabah, Sarawak dan Semenanjung Malaysia. Setiap kawasan kajian diwakili oleh koperasi yang mempunyai jumlah perolehan tertinggi dan satu lagi mempunyai jumlah perolehannya terendah. Kajian ini juga melibatkan Lembaga Minyak Sawit Malaysia (MPOB) dan Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) sebagai peserta kajian. Seramai 24 orang responden dipilih daripada lapan buah organisasi terlibat menggunakan kaedah persampelan bertujuan. Data diperolehi melalui temu bual bersemuka berpandukan protokol supaya semua temu bual dilaksanakan dengan konsisten. Data dianalisis menggunakan kaedah analisis bertema (thematic) yang merangkumi tiga tahap pengkodan, iaitu pengkodan terbuka, berpaksi dan terpilih. Hasil analisis mengenal pasti tujuh faktor kejayaan kritikal yang menyumbang kepada kejayaan KPSM. Faktor-faktor tersebut ialah komitmen, gaya pengurusan, pengurusan persaingan, pengurusan kewangan, pengurusan operasi, pengurusan fasiliti dan sokongan persekitaran luaran. Seterusnya, model faktor kejayaan kritikal dibina untuk memperlihatkan hubungkait antara faktor-faktor kritikal tersebut dan faedah hasil penubuhan KPSM.*

**Kata Kunci:** *Faktor kejayaan kritikal, koperasi kelapa sawit, kaedah kualitatif, analisis bertema, model faktor kejayaan kritikal*

## ABSTRACT

*In general, the performance of Koperasi Penanam Sawit Mampan (KPSM) is still unsatisfactory since only a few among them have performed relatively well. Several past studies had identified various critical factors contributing to the success of business organisations. These factors are related to management, strategy, location, finance, customers and markets, experience and external environmental support. However, none had been carried out specifically for co-operatives involved in oil palm plantations. To fill this gap, this study was conducted to identify the critical success factors for KPSM using a qualitative approach. Six KPSMs were selected, two each in Sabah, Sarawak and Peninsular Malaysia. Each of the three study areas was represented by the KPSM with the highest turnover and the other, the lowest turnover. In addition, Malaysian Palm Oil Board (MPOB) and Malaysian Cooperative Societies Commission (MCSC) were also included as study participants. A total of 24 respondents representing the eight organisations were selected using the purposive sampling technique. Data were obtained through face-to-face interview of respondents using a protocol to ensure consistency across interviews. The data were analysed using thematic analysis method comprising of three stages of coding, namely, open, axial and selective coding. The findings identified seven critical factors contributing to the success of KPSM. These are commitment, management style, competition management, financial management, operations management, facilities management and external environmental support. Finally, a critical success model was then developed to show the relationship between these critical success factors and the benefits from establishing KPSM.*

**Keywords:** *Critical success factors, oil palm co-operative, qualitative method, thematic analysis, critical success factor model*

## PENGENALAN

Penanaman kelapa sawit di Malaysia telah diperkenalkan oleh kerajaan bertujuan membasmi kemiskinan dalam kalangan penduduk luar bandar. Pembangunan industri kelapa sawit amat memberangsangkan dengan penekanan diberikan kepada penyelidikan bagi menghasilkan kaedah baru dalam teknologi penanaman, penghasilan benih yang berkualiti dan penghasilan produk-produk baru berasaskan kelapa sawit.

Selari dengan objektif Dasar Keusahawanan (DKN) 2030 dan ke arah mencapai Dasar Koperasi Negara II (2010-2020) Koperasi Penanam Sawit Mampan (KPSM) telah ditubuhkan sebagai salah satu daripada dua program *Sustainable Palm Oil Cluster* (SPOC) yang diwujudkan oleh Lembaga Minyak Sawit Malaysia (MPOB) untuk memastikan pekebun kecil sawit mengeluarkan hasil sawit secara mampan yang dapat memenuhi keperluan kini dan masa depan. Penubuhan KPSM di Malaysia dilihat dapat membantu pekebun kecil dengan menyediakan alternatif pemasaran dan menawarkan harga yang maksimum. Selain itu, penubuhan ini diharap mampu memacu sektor koperasi ke peringkat yang lebih tinggi dengan fokus perniagaan berasaskan kelapa sawit yang mempunyai permintaan tinggi di pasaran. Berdasarkan kajian Sarmila, Lyndon, Rose, Selvadurai dan Ramly (2017), penubuhan KPSM memberi impak kepada Pekebun Kecil Sawit (PKS) daripada segi ekonomi iaitu meningkatkan pendapatan melalui peningkatan hasil pengeluaran buah tandan segar (BTS), membantu memasarkan hasil ladang dan mendapat input perladangan untuk hasil BTS yang lebih berkualiti.

Prestasi atau sumbangan KPSM amat kritikal disebabkan keahliannya adalah daripada kalangan pekebun kecil yang membentuk hampir 40 peratus daripada keluasan penanaman kelapa sawit di Malaysia dan terletak di luar bandar. Kerajaan melalui KPSM terus berusaha meningkatkan taraf hidup dan sosioekonomi penduduk luar bandar dengan menyalurkan pelbagai bantuan melalui MPOB misalnya khidmat nasihat oleh pegawai Tunas dan pelbagai skim bantuan seperti Tanam Baru Sawit Pekebun Kecil (TBSPK), Tanam Semula Sawit Pekebun Kecil (TSSPK) serta Integrasi Ternakan dengan Sawit (ITe). Terkini kerajaan melalui KPSM turut menawarkan insentif pensijilan *Malaysian Palm Oil Certification* (MSPO) kepada pekebun kecil sawit secara percuma. Di samping itu, penubuhan KPSM adalah untuk mewujudkan ekosistem keusahawanan holistik dan kondusif bagi menyokong agenda pembangunan ekonomi negara yang inklusif, seimbang dan mampan. Prestasi KPSM yang lebih baik akan membantu meningkatkan sumbangan keseluruhan sektor koperasi di Malaysia yang hanya menyumbang sekitar empat peratus kepada KDNK negara pada tahun 2018.

Meskipun begitu, pencapaian prestasi KPSM secara keseluruhannya masih pada tahap yang minimal memandangkan hanya beberapa buah KPSM daripada 57 buah KPSM yang telah ditubuhkan di seluruh negara sehingga penghujung Disember 2018 yang menunjukkan prestasi membanggakan. Berdasarkan statistik, hanya 11 buah KPSM di seluruh negara yang mencatat perolehan bersih melebihi RM10,000 sepanjang tahun 2018, manakala enam buah KPSM mencatat kerugian. Sebuah KPSM mencatat keuntungan bersih di bawah RM1000 sebaliknya kebanyakan KPSM yang lain belum mempunyai rekod kewangan teraudit disebabkan oleh sama ada ia baru ditubuhkan atau belum diaudit (SKM, 2019).

Senario ini menimbulkan persoalan permasalahan dan faktor yang mempengaruhi prestasi KPSM. Koperasi seharusnya mematuhi Garis Panduan Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) iaitu telah teraudit, menjalankan mesyuarat agung dan mempunyai aktiviti perniagaan yang aktif. Menurut Atkinson et al., (1997), pengukuran prestasi membolehkan pemain industri memahami dan menilai pandangan yang diterima daripada pembekal dan juga kakitangan, pandangan yang diberikan oleh pemegang saham dan menilai tahap efektif proses dalaman dan sumber yang dimiliki oleh pemain industri. Koperasi yang berjaya mencapai prestasi yang baik akan memberi impak sosial yang tinggi kepada anggotanya. Sylvester Kadzola (2011) dalam kajian beliau bertajuk “The Importance of Co-operative Principles in The Financial Co-operative Model” menekankan bahawa prinsip kerjasama di dalam koperasi secara tidak langsung memberi impak yang signifikan kepada pembangunan ekonomi anggota koperasi.

Meskipun terdapat banyak kajian terdahulu yang telah mengenal pasti faktor-faktor kejayaan kritikal sesebuah perniagaan seperti pengurusan, strategi, lokasi, kewangan, pelanggan dan pasaran, pengalaman dan sokongan persekitaran. Namun kajian-kajian tersebut tidak mengkhususkan kepada jenis perniagaan yang berteraskan perladangan kelapa sawit yang dijalankan oleh koperasi. Melalui penyelidikan ini, faktor-faktor kejayaan kritikal KPSM yang didapati melalui proses temu bual dan analisis pengekodan data akan membantu pihak kerajaan membangunkan dasar yang menyokong aktiviti berteraskan perladangan sawit yang dijalankan oleh koperasi.

## OBJEKTIF KAJIAN

Objektif kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti faktor-faktor kejayaan kritikal KPSM di seluruh negara serta membangunkan model kejayaan KPSM yang sesuai untuk melaksanakan aktiviti perniagaan.

## SOROTAN KAJIAN

Seksyen 4(1) mendefinisikan koperasi sebagai “suatu pertubuhan yang terdiri daripada orang-orang individu sahaja dan matlamatnya ialah untuk meningkatkan kepentingan ekonomi anggota-anggotanya mengikut prinsip-prinsip koperasi”. Justeru, koperasi merupakan pertubuhan berautonomi di mana anggotanya bersatu secara sukarela demi mencapai kepentingan dan aspirasi bersama daripada segi ekonomi, sosial dan budaya tanpa mengira jantina, sosiobudaya dan agama melalui suatu badan yang dimiliki bersama dan dikawal secara demokrasi (Salleh et al., 2008).

Kejayaan sesebuah koperasi adalah bergantung kepada faktor kejayaan kritikal tertentu. Menurut Barth dan Koch (2019), faktor kejayaan kritikal merujuk kepada elemen-elemen penting yang membawa kepada kejayaan sesebuah organisasi. Bullen dan Rockart (1981) pula mendefinisikannya sebagai suatu bidang atau faktor terhad di mana hasilnya yang memuaskan akan menjadi penentu terhadap pelaksanaan individu, jabatan atau organisasi yang bersaing, dan sebagai bidang atau faktor utama yang bertepatan dengan urusan untuk memaju dan mencapai matlamat.

Komitmen merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kejayaan dalam sesebuah perniagaan. Pihak yang terlibat seperti pengurus, lembaga koperasi (ALK) dan anggota harus mempunyai komitmen yang tinggi bagi memastikan perniagaan koperasi sentiasa berjalan dengan lancar. Garnevskaja, Liu dan Shadbolt (2011) mendapati anggota koperasi merupakan faktor penting untuk kejayaan di mana pengetahuan anggota koperasi, kemahiran teknologi anggota dan penglibatan mereka dalam mesyuarat serta kursus latihan adalah sangat penting dalam kejayaan pembangunan koperasi petani. Selain itu, Dejene dan Regasa (2015) mendapati komitmen daripada segi saling dipercayai antara anggota koperasi dan kesediaan anggota menyediakan modal ekuiti merupakan aspek utama dalam faktor komitmen untuk memastikan kejayaan sesebuah koperasi.

Gaya pengurusan sesebuah organisasi juga berkait rapat dengan kejayaannya. Menurut Mwaura (2005), tindakan daripada pengurusan tertinggi mempengaruhi prestasi sesebuah organisasi. Drucker (2006) menekankan bahawa pengurusan melibatkan aktiviti yang dipandu secara efisien dan efektif melalui penggunaan sumber secara optimum ke arah pencapaian matlamat organisasi. Cole (2004) juga menyatakan pengurusan melibatkan perancangan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawalan prestasi dalam menentukan kejayaan objektif sesebuah koperasi dengan menggunakan segala sumber secara optimum. Pengurusan sesebuah koperasi ditentukan oleh amalan tadbir urus dan demokrasi yang menjadi tunjang kelestarian sesebuah koperasi.

Persaingan turut menjadi faktor yang mempengaruhi kejayaan sesebuah perniagaan. Menurut Rivers dan Glover (2008), persaingan mampu mempengaruhi kepuasan dan kesetiaan pelanggan yang mendapatkan perkhidmatan yang ditawarkan. Kajian oleh Wan Idris et al., (2013) turut mendapati persaingan mempengaruhi perniagaan peruncitan di mana persaingan yang sihat mampu membawa kepada penyediaan perkhidmatan yang berkualiti oleh sesebuah organisasi. Pengurusan persaingan yang baik mampu meningkatkan pencapaian sesebuah perniagaan tersebut.

Menurut Krajewski et al.,(2013), konsep pengurusan operasi dipraktikkan dalam semua organisasi di seluruh dunia. Pengurusan operasi merupakan salah satu faktor yang paling penting yang mempengaruhi proses membuat keputusan dan pembangunan sesebuah organisasi. Pengurusan operasi melibatkan pengurusan aktiviti-aktiviti penukaran bahan mentah kepada barang siap (Masri Azrul et al., 2018). Pada masa yang sama pengurusan operasi berkait rapat dengan rantaian bekalan, logistik, pemasaran, pembiayaan dan pengurusan penghantaran. Kenton (2019) menyatakan bahawa pengurusan operasi membentuk kadar keberkesanan yang tertinggi dalam sesebuah pengurusan perniagaan.

Selain itu, pengurusan kewangan turut menyumbang kepada kejayaan sesebuah organisasi. Adalah penting bagi membiayai kos penghasilan rancangan perniagaan yang memerlukan tenaga kerja dan pengumpulan maklumat bagi menyediakan rancangan perniagaan (Zakaria, 2007). Manaf et al., (2012) mendapati keadaan ekonomi sesebuah organisasi perniagaan merupakan faktor kritikal di mana ekonomi yang berkembang membantu usahawan mengurangkan kerugian melalui peningkatan jualan dan pengembangan pasaran. Nadzri et al., (2014) menyatakan seseorang usahawan perlu mempunyai perancangan dan ilmu berkaitan dengan ekonomi dan kewangan jika ingin berjaya dalam perniagaan yang dijalankan. Misalnya, penyimpanan rekod kewangan yang baik mampu meningkatkan ketelusan dan akauntabiliti di mana ketersediaan rekod kewangan tersebut dapat memperincikan penggunaan dan peruntukan dana koperasi untuk penggunaan kewangan koperasi yang berkesan.

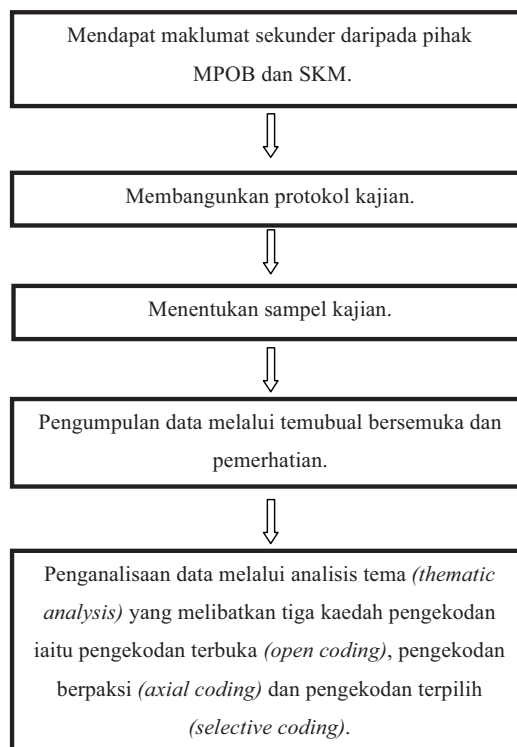
Pengurusan fasiliti umum dianggap sebagai sesuatu yang bertanggungjawab untuk penyampaian perkhidmatan bagi menyokong perniagaan teras organisasi (Atkin & Brooks, 2015). Berdasarkan definisi daripada The International Facility Management Association (IFMA) melalui penulisan Rondeau et al. (2012), pengurusan fasiliti ialah satu profesion yang merangkumi pelbagai disiplin untuk memastikan fungsi persekitaran yang dibina dengan mengintegrasikan orang, tempat, proses dan teknologi. Lokasi yang strategik merupakan salah satu aspek yang terlibat dalam pengurusan fasiliti. Kajian oleh Ibrahim, Yaacob dan Abdullah (2015) mendapati bahawa faktor lokasi yang sesuai mempengaruhi kejayaan industri sarang burung walit (SBW).

Sokongan persekitaran sering dikaitkan dengan sokongan yang diperoleh daripada agensi yang terlibat. Rosdi (2002) menyatakan terdapat beberapa input dalam sokongan persekitaran yang mendorong kepada kejayaan seseorang usahawan dalam bidang yang mereka laksanakan. Di antaranya ialah hubungan jaringan dalam perniagaan merupakan ciri yang penting bagi membolehkan seseorang usahawan itu mampu bersaing dan bertahan lama dalam bidang perniagaan yang diceburinya. Ismail (2004) turut menyatakan faktor kejayaan koperasi sekolah adalah disebabkan oleh sokongan yang berterusan daripada pihak pentadbiran sekolah, sokongan daripada Persatuan Ibu Bapa dan Guru-guru (PIBG) serta kerjasama dari Jabatan Pembangunan Koperasi (JPK) daerah. Ini menunjukkan bahawa sokongan daripada pihak dalaman seperti anggota mahupun pihak luar organisasi seperti agensi lain sangat penting untuk menentukan kejayaan perniagaan organisasi tersebut. Kajian-kajian lain menunjukkan terdapat hubungan signifikan antara sokongan kerajaan melalui polisi, kewangan, akses pasaran, teknikal dan infrastruktur dalam sesebuah perniagaan yang menyumbang kepada kejayaan perniagaan (Abrar-ul-Haq et al., 2015; Rantso, 2016; Barhatov, 2015).

## METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini menggunakan pendekatan eksploratori kualitatif untuk mencapai objektif kajian berdasarkan pandangan serta pemikiran dari pelbagai sudut realiti peserta kajian. Menurut Stevens dan Wrenn (2013), pendekatan ini melibatkan pencarian petunjuk untuk mendedahkan sesuatu fenomena yang berlaku atau sedang berlaku. Pendekatan ini dikatakan sesuai kerana matlamat utama kajian ini adalah untuk mendapatkan pandangan serta pemikiran yang baharu mengenai fenomena yang dikaji. Ini kerana belum ada kajian lepas yang mengkhususkan kepada faktor kritikal kejayaan KPSM di Malaysia. Memandangkan pelbagai pandangan dari sudut realiti, melalui pendekatan eksploratori kualitatif, para penyelidik berpeluang berinteraksi dengan peserta kajian dan memahami pelbagai pandangan dalam bidang masing-masing. Mereka bukan sahaja menyediakan penyelidik dengan maklumat terkini dan baharu, malah membantu meningkatkan pemikiran mereka secara kritikal yang memerlukan penyelidik untuk sentiasa mempunyai minda yang terbuka.

Berikut merupakan gambar rajah proses kajian.



**Rajah 1:** Carta Alir Pengumpulan dan Penganalisan Data

Data mengenai KPSM di Malaysia diperoleh daripada Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) dan Lembaga Kelapa Sawit Malaysia (MPOB) terlebih dahulu sebelum pemilihan sampel. Pemilihan sampel kajian ini menggunakan kaedah pensampelan bertujuan. Melalui pensampelan ini, peserta kajian terdiri daripada KPSM yang menunjukkan prestasi tinggi dan rendah bagi setiap bahagian

iaitu Semenanjung Malaysia, Sabah dan Sarawak. Peserta KPSM melibatkan tiga kumpulan fokus utama iaitu anggota lembaga koperasi (ALK), pengurus dan kakitangan. Selain KPSM, kajian ini juga memilih SKM di ketiga-tiga bahagian dan MPOB sebagai peserta kajian.

Pengumpulan data kajian ini melibatkan data primer dan sekunder. Data sekunder mengenai KPSM diambil terlebih dahulu daripada pihak SKM dan MPOB. Data primer pula dikumpul daripada sampel populasi yang telah ditentukan iaitu seramai 24 orang peserta kajian secara keseluruhannya. Data ini dikumpul secara temu bual bersemuka menggunakan soalan protokol yang telah dibangunkan. Selain itu, kaedah pemerhatian juga digunakan dalam kajian ini untuk memahami persekitaran koperasi bagi menyokong data yang diperolehi daripada temu bual. Borang soal selidik turut digunakan ketika temu bual untuk mendapatkan data tertentu untuk analisis seperti profil demografi peserta kajian dan koperasi. Borang soal selidik ini terdiri daripada dua bahagian iaitu Bahagian A mengenai latar belakang koperasi dan Bahagian B adalah untuk profil anggota koperasi.

Data-data yang telah diperolehi dianalisis menggunakan analisis tema (*thematic analysis*) dengan membangunkan tema-tema yang sesuai berdasarkan transkrip temu bual yang telah diterjemahkan daripada rakaman audio dalam bentuk teks. Proses pembentukan tema ini perlu melalui tiga peringkat pengekodan iaitu pengekodan terbuka (*open coding*), pengekodan berpaksi (*axial coding*) dan pengekodan terpilih (*selective coding*). Pengekodan terbuka ialah proses awal untuk menganalisis data yang telah diterjemahkan daripada audio kepada teks secara terbuka dan bebas tanpa melibatkan sebarang fokus usaha mengenal pasti idea dan fenomena. Pada peringkat pengekodan berpaksi, data kategori umum yang telah dikenalpasti dihubungkan menjadi kategori yang lebih khusus. Peringkat terakhir iaitu pengekodan terpilih melibatkan proses memilih dan menghubungkan kategori yang telah ditetapkan dalam pengekodan berpaksi menjadi lebih terperinci bagi mengenal pasti tema utama (*ultimate theme*) yang memberikan makna dan dapatan kepada fenomena yang dikaji.

## PERBINCANGAN DAN ANALISIS

### Faktor Kejayaan Kritikal KPSM di Malaysia

Analisis data kajian telah membawa kepada penghasilan tema utama yang dirangkum untuk membentuk faktor kejayaan kritikal dalam KPSM. Pengekodan terbuka daripada analisis transkrip telah membangunkan lapan tema dalam pengekodan berpaksi yang akhirnya membawa kepada pembangunan tujuh tema utama dalam pengekodan terpilih. Pengekodan terpilih yang menjadi faktor kejayaan kritikal KPSM dibahagikan kepada dua dimensi iaitu orientasi strategik dan keadaan persekitaran. Kedua-dua dimensi ini diuraikan mengikut pembahagian tema faktor kritikal kejayaan yang telah dianalisis. Berdasarkan analisis tema yang telah dijalankan, terdapat tujuh tema faktor kejayaan kritikal perniagaan KPSM telah dibangunkan. Faktor-faktor ini terdiri daripada komitmen, gaya pengurusan, pengurusan persaingan, pengurusan operasi, pengurusan kewangan, pengurusan fasiliti dan sokongan persekitaran luaran.

Bagi dimensi orientasi strategik, faktor kejayaan kritikal yang dianalisis terbahagi kepada dua elemen iaitu elemen dalaman dan elemen luaran. Elemen dalaman termasuklah komitmen dan gaya pengurusan. Faktor ini dikategorikan sebagai elemen dalaman kerana melibatkan tahap pengurusan dan komitmen yang diberikan oleh pihak dalaman koperasi itu sendiri seperti pengurus,

anggota lembaga koperasi (ALK) dan anggotanya. Dalam kajian ini, komitmen dilihat daripada segi kesedaran berkoperasi anggotanya di mana kesedaran terhadap tanggungjawab, tujuan dan matlamat menyertai koperasi mampu mewujudkan kejayaan terhadap pengurusan dan aktiviti perniagaan koperasi. Seperti yang dinyatakan berikut:

*“Jadi kejayaan koperasi kalau kita lihat memang penting datang daripada anggota. Anggota yang sedar akan tanggungjawab dia, akan peranan dia, anggota yang sedar akan tujuan dia, matlamat dia, anggota yang sedar akan kelebihan yang perolehi dari koperasi, anggota yang sedar kesan koperasi itu sendiri wujud dekat satu-satu tempat itu daerah itu...” (KPSM 2, 2019).*

Selain itu, ALK yang memahami dan mempunyai ilmu tentang koperasi lebih mudah untuk bersatu dalam mewujudkan sokongan yang padu dalam perniagaan tersebut. Justeru, komitmen tinggi yang ada pada penggerak utama koperasi iaitu anggota, pengurus dan ALK mampu mewujudkan kerjasama yang padu antara mereka bagi mencapai matlamat koperasi.

Gaya pengurusan pula dilihat daripada segi pematuhan undang-undang dan SOP, tadbir urus yang baik dan berintegriti membawa kepada pembentukan amalan pengurusan yang mantap. Kajian ini mendapati pematuhan kepada undang-undang kecil koperasi yang telah ditetapkan memberi kejayaan kepada koperasi. Seterusnya, gaya pengurusan pengurus juga dilihat mempengaruhi kejayaan KPSM kerana mereka merupakan individu yang bertanggungjawab dalam memastikan gaya pengurusan yang dilaksanakan adalah sesuai dan dapat diterima oleh kesemua anggota koperasi. Seorang peserta kajian menyatakan kenyataan tersebut:

*“Ya. Mesti tahu lah perundangan, undang-undang kecil tentang koperasi lah. Itu yang membolehkan koperasi ni memajukan anak-anak dia lah” (KPSM 4, 2019).*

Elemen luaran pula merupakan elemen pengurusan daripada perspektif luaran yang terdiri daripada pengurusan persaingan, pengurusan operasi, pengurusan kewangan dan pengurusan fasiliti yang dilaksanakan oleh mereka yang bertanggungjawab. Berdasarkan dapatan, persaingan daripada segi harga BTS yang wujud dalam perniagaan KPSM adalah antara pusat timbang KPSM dengan pusat timbang luar serta kilang yang berdekatan. Kebanyakan pusat timbang luar menawarkan harga yang lebih tinggi kepada pekebun kecil sawit berbanding KPSM. Persaingan ini telah menimbulkan cabaran kepada KPSM untuk mendapat sokongan daripada segi penghantaran BTS ke pusat timbang KPSM. Oleh yang demikian, KPSM yang menghadapi cabaran ini mewujudkan strategi seperti mempromosikan faedah berkoperasi dan menyediakan kemudahan pengangkutan melalui kontraktor kepada pekebun kecil sawit bagi memastikan anggota mahupun bukan anggota koperasi menghantar BTS ke pusat timbang koperasi. Seperti yang dinyatakan:

*“Kadang-kadang saya buat promosi ini. Kadang-kadang masa orang datang kaunter pun saya ajak promosi. Saya cakap saya ada buat browser. Ada juga yang menjadi anggota ada yang sekadar ini sahaja” (KPSM 3, 2019).*

Selain itu, pengurusan operasi menjadi faktor yang tidak kurang pentingnya dalam perniagaan koperasi. Dalam konteks kajian ini, pengurusan operasi meliputi aspek kewujudan prasarana yang lengkap, tenaga kerja yang mencukupi dan persaingan yang timbul bagi melancarkan perjalanan operasi koperasi. Prasarana adalah seperti pusat timbang dan folklift yang baik untuk memudahkan proses pengambilan dan penghantaran buah sawit. Tenaga kerja yang mencukupi



pula bagi memastikan pekebun kecil sawit mempunyai pekerja yang cukup untuk mengambil buah sawit agar operasi pengambilan buah ini tidak tergendala. Ini menurut seorang peserta kajian iaitu:

*“Saya rasa kalau dapat diperteguhkan semua prasarana yang ada lengkapkan dengan sistem timbangan yang baik dan folklift dah ada, pusat untuk pengumpulan sawit situ ada memudahkan keluar masuk untuk penghantaran dan pengambilan buah sawit sebelum hantar kat kilang” (KPSM 5, 2019).*

Pengurusan kewangan dalam kajian ini mengambil kira modal pusingan dan belian tunai BTS. Modal pusingan yang mencukupi membolehkan KPSM membuat pembelian tunai BTS daripada pekebun kecil yang majoritinya memerlukan tunai tersebut dengan kadar segera untuk kegunaan harian dan perbelanjaan persekolahan anak-anak mereka. Belian tunai membantu KPSM mencapai sasaran kuantiti BTS yang telah ditetapkan kerana kebanyakan pekebun kecil sawit akan menghantar BTS mereka ke pusat timbang KPSM. Justeru, KPSM memerlukan tunai yang mencukupi untuk meningkatkan kuantiti BTS yang dihantar ke pusat timbang koperasi. Peserta kajian ini menyatakan:

*“Dan kita sangat lihat bahawa yang paling utama adalah pasal daripada segi modal. Cash money. Sebab bila kita deal dengan koperasi mampan ni, deal dengan pembekal ataupun pada pemohon dia perlukan cash sedia” (KPSM 2, 2019).*

Aspek pengurusan fasiliti pula berkaitan dengan penentuan kedudukan pusat timbang, lokasi ladang anggota dan akses jalan pengangkutan menuju ke pusat timbang yang mempengaruhi operasi perniagaan koperasi. Kedudukan pusat timbang menjadi tidak strategik apabila secara semula jadinya ladang anggota koperasi adalah berselerak. Ini menyebabkan sebilangan anggota koperasi yang berada jauh daripada kedudukan pusat timbang koperasi tidak dapat menghantar BTS ke pusat timbang ini. Hal ini menimbulkan cabaran kepada KPSM daripada segi mendapat sokongan daripada anggotanya untuk menghantar buah ke pusat timbang koperasi. Oleh itu, kedudukan pusat timbang mempengaruhi sokongan dan kerjasama anggota koperasi terhadap perniagaan KPSM. Peserta-peserta kajian ini menyatakan:

*“Dan satu lagi kerana locality kita punya ahli ni berselerak” (KPSM 4, 2019).*

*“Kerana mereka cakap ahli kita merungut kerana ramp sekarang jauh” (KPSM 6, 2019).*

Manakala, dimensi seterusnya ialah keadaan persekitaran di mana kajian ini melihat sokongan persekitaran luaran iaitu pemegang taruh yang terlibat dalam merangka dasar, memberi bantuan kewangan, menyediakan latihan dan pendidikan, khidmat nasihat serta sokongan daripada bukan anggota koperasi. Kajian ini melihat pemegang taruh adalah seperti agensi kerajaan, bukan anggota koperasi, kilang-kilang dan penyedia perkhidmatan logistik.

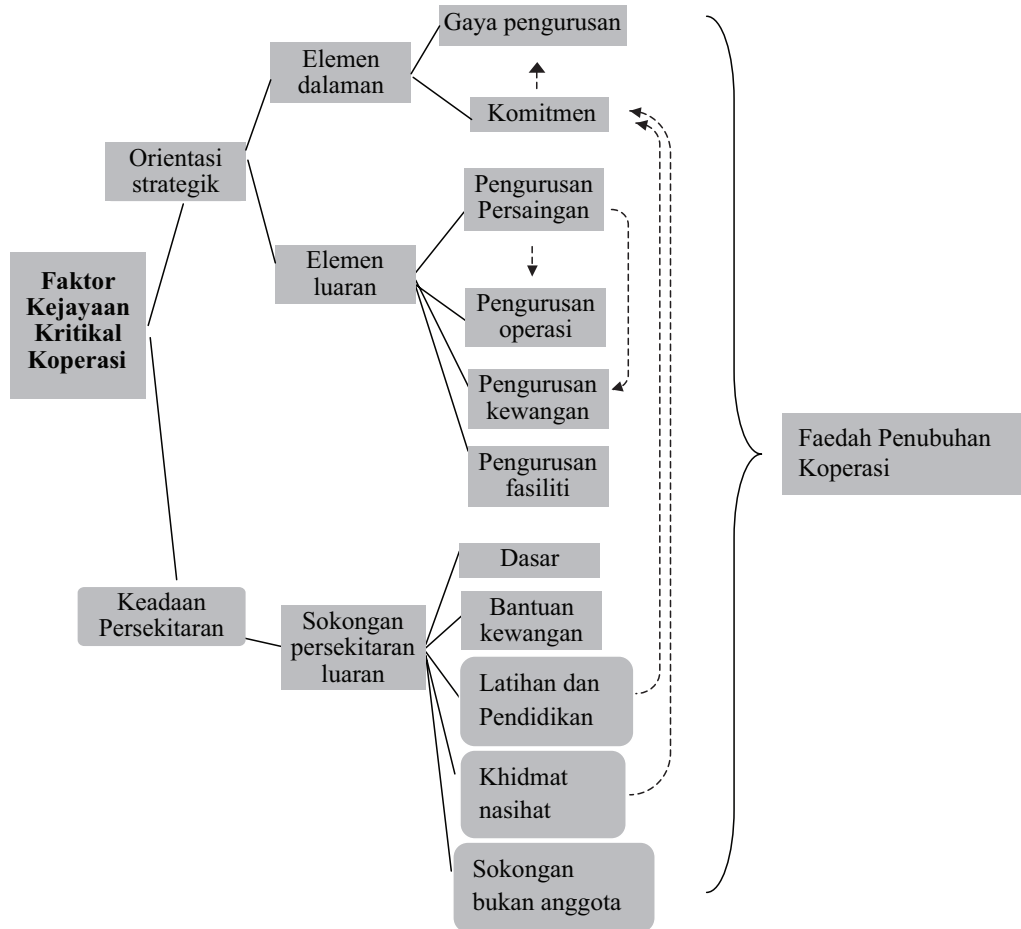
*“Faktor lain yang terlibat pada saya adalah daripada segi sokongan ataupun panduan yang diberikan oleh agensi kerajaan yang terlibat” (KPSM 2, 2019).*

Antara sokongan yang dapat membantu dalam perniagaan koperasi adalah seperti merangka dasar koperasi yang sesuai, bantuan modal pusingan, latihan dan pendidikan, khidmat nasihat serta sokongan daripada bukan anggota untuk menghantar BTS ke pusat timbang koperasi. Sokongan-sokongan ini mempengaruhi landskap perniagaan koperasi. Tuntasnya, hubungan yang baik dalam

perniagaan antara setiap kumpulan individu tersebut adalah penting bagi memastikan sokongan daripada pelbagai aspek dapat disalurkan dalam perniagaan masing-masing.

### Model Faktor Kejayaan Kritikal KPSM

Berdasarkan perbincangan faktor-faktor kejayaan kritikal perniagaan KPSM, sebuah model faktor kejayaan kritikal KPSM di Malaysia telah dibangunkan.



**Rajah 2:** Model Faktor Kejayaan Kritikal (CSF) KPSM di Malaysia

Pembangunan model faktor kejayaan kritikal (CSF) KPSM di Malaysia akan memberi gambaran dan idea bagaimana sesebuah pengurusan dan perniagaan KPSM itu perlu diuruskan agar objektif utama penubuhan koperasi itu dapat dicapai dan setiap anggota dapat menikmati secara langsung manfaat daripada penubuhan koperasi. Pencapaian objektif penubuhan koperasi secara tidak langsung bermaksud koperasi telah berada pada tahap tertinggi ataupun apeks dalam penubuhannya dengan bahasa lain telah berjaya mencapai sasaran yang dikehendaki atas tujuan penubuhannya.

Secara ringkasnya, model faktor kejayaan kritikal KPSM di Malaysia dikategorikan kepada dua dimensi utama iaitu orientasi strategik dan keadaan persekitaran. Kedua-dua dimensi ini meliputi faktor-faktor kejayaan kritikal yang membawa kepada kejayaan perniagaan sesebuah KPSM tersebut. Setiap dimensi dan faktor tersebut saling melengkapi dan berkait di antara satu sama lain di mana tahap kebergantungan di dalam setiap proses pelaksanaan memastikan penubuhan koperasi benar-benar memberi faedah kepada pekebun kecil sawit daripada perniagaan yang dijalankan.

Dalam dimensi orientasi strategik, ia terbahagi kepada dua elemen iaitu elemen dalaman (*intrinsic*) dan elemen luaran (*extrinsic*). Kedua-dua elemen ini berkait dengan orientasi pengurusan strategik oleh pihak pengurusan. Elemen dalaman terdiri daripada faktor komitmen dan gaya pengurusan. Dalam kajian ini komitmen melihat daripada segi kesedaran pihak yang terlibat dalam pengurusan KPSM seperti pengurus, ALK dan anggota tentang ilmu, prinsip dan falsafah berkoperasi. Pada dasarnya kesedaran berkoperasi yang tinggi mampu menganjukkan lagi perniagaan koperasi. Kesedaran berkoperasi akan mewujudkan gaya pengurusan yang mendokong perniagaan koperasi. Oleh itu, pengetahuan berkoperasi pengurus KPSM penting untuk menghadapi persaingan yang timbul.

Bagi elemen luaran atau ekstrinsik, ia meliputi faktor pengurusan persaingan, pengurusan operasi, pengurusan kewangan dan pengurusan fasiliti. Dalam elemen ini, keempat-empat faktor tersebut saling mempengaruhi antara satu sama lain. Pengurusan persaingan memastikan pekebun kecil sawit terutamanya anggota koperasi agar tidak menjual BTS di pusat timbang luar selain daripada pusat timbang koperasi. Justeru, penting untuk koperasi menentukan kedudukan pusat timbang yang strategik serta penyediaan kemudahan pengangkutan yang mencukupi. Pengurusan pusat timbang koperasi adalah di bawah pengurusan operasi. Jika pengurusan persaingan ini dilaksanakan dengan baik, maka operasi koperasi turut berjalan dengan lancar.

Seperti yang ditunjukkan pada rajah 3, pengurusan persaingan turut berkaitan dengan pengurusan kewangan kerana persaingan yang wujud di antara pusat timbang ini mempengaruhi cara pembelian BTS daripada pekebun kecil sawit sama ada pembelian secara tunai atau pemberian insentif kewangan lain selain daripada harga tawaran yang kompetitif. Di dalam memastikan persaingan ini mampu diatasi, strategi perniagaan yang berkesan telah dilaksanakan bagi meraih sokongan, kerjasama serta kepercayaan yang berterusan daripada ahli serta pihak yang terlibat secara tidak langsung dalam aktiviti perniagaan KPSM. Strategi berkesan yang dibangunkan oleh pengurusan KPSM akan memberi impak positif kepada kewangan KPSM melalui peningkatan dalam transaksi perniagaan KPSM. Semua proses ini melibatkan aspek keseluruhan pengurusan operasi koperasi tersebut. Kedudukan pusat timbang yang strategik, pembelian tunai BTS dan adanya kemudahan pengangkutan membantu koperasi untuk beroperasi dengan lancar. Ini dirangkumkan dalam aspek pengurusan fasiliti.

Lokasi termasuk kedudukan pusat timbang, lokasi ladang anggota dari pusat timbang dan kilang serta akses ladang anggota kepada jalan utama menuju ke ladang dan pusat timbang perlu diuruskan dengan baik. Faktor lokasi berkait rapat dengan gaya pengurusan kerana lokasi pusat timbang KPSM menentukan sama ada anggota memberi sokongan melalui penghantaran buah sawit ke pusat timbang KPSM atau sebaliknya. Gaya pengurusan yang sesuai akan memastikan strategi perniagaan menang-menang di antara koperasi dengan anggota. Kesemua faktor dalam dimensi ini saling berkait di antara satu sama lain dalam membentuk orientasi strategik yang lebih cekap dan berkesan.

Dimensi keadaan persekitaran pula melibatkan faktor sokongan persekitaran luaran. Pemegang taruh seperti agensi kerajaan, bukan anggota koperasi, kilang dan penyedia perkhidmatan logistik sebagai penyokong persekitaran luar mampu meningkatkan daya saing perniagaan KPSM. Misalnya, dalam kajian ini pemegang taruh berperanan untuk menentukan dasar yang sesuai untuk KPSM. Dasar yang sesuai mampu membentuk pengurusan yang cekap untuk pelaksanaan perniagaan. Selain itu, sokongan dan bantuan yang diberikan oleh pihak lain yang berada dalam persekitaran KPSM dalam bentuk kewangan, latihan dan pendidikan serta khidmat nasihat turut diberikan kepada KPSM. Latihan pendidikan serta khidmat nasihat yang diberi akan meningkatkan kesedaran anggota yang seterusnya mewujudkan komitmen. Dalam sokongan persekitaran luaran ini KPSM turut mendapat sokongan daripada bukan anggota koperasi daripada segi penjualan BTS. Setiap sokongan yang diperolehi membantu dalam pelaksanaan perniagaan untuk mencapai faedah perniagaan.

Pengamalan semua CSF di dalam KPSM dan pelaksanaan yang tepat akan memastikan semua anggota KPSM mencapai faedah daripada penubuhan koperasi. Misalnya, seorang peserta kajian menyatakan bahawa mereka telah melaksanakan tanggungjawab daripada segi memberi bantuan dan sumber tenaga kerja namun, melihat komitmen atau kesediaan seseorang anggota lembaga sebenarnya sangat penting untuk memajukan koperasi.

Faedah yang diperolehi terutamanya oleh anggota koperasi dapat dilihat di dalam dua konteks utama iaitu faedah kewangan dan bukan kewangan. Faedah kewangan termasuk perkara berkaitan kewangan seperti pembayaran dividen atas syer, bonus langganan anggota dan elaun-elaun lain termasuk elaun hadir mesyuarat dan elaun kerja untuk ALK. Menurut seorang responden, penubuhan koperasi sedikit sebanyak meningkatkan pendapatan pekebun kecil walaupun belum dapat dilihat sebagai kesan utama penubuhan ini.

Faedah bukan kewangan pula termasuk perkara seperti kebajikan anggota iaitu daripada segi ketelusan, kemudahan, pekerjaan, kesatuan dan integrasi yang dinyatakan di dalam temu bual. Ketelusan yang dimaksudkan ialah penindasan daripada segi harga dan kualiti buah sawit yang dijual oleh pekebun kecil. Menurut seorang peserta kajian, penubuhan koperasi ini membantu dalam menjaga kualiti dan mengawal harga yang sepatutnya diterima oleh pekebun kecil.

Penubuhan koperasi ini turut memberi faedah daripada segi kemudahan kepada pekebun kecil. Kemudahan seperti yang dinyatakan oleh peserta kajian ialah pusat timbang koperasi yang membantu pekebun kecil untuk menjual hasil tanaman sawit mereka. Selain itu, penubuhan koperasi mewujudkan peluang pekerjaan untuk menambah pendapatan terutamanya kepada penduduk sekitar seperti yang dinyatakan oleh seorang peserta kajian. Kesatuan dan integrasi antara pekebun kecil turut wujud atas penubuhan koperasi yang mana membantu untuk mewujudkan kerjasama antara mereka.

Kesimpulannya, model ini jelas menggambarkan bahawa pengamalan faktor-faktor kejayaan kritikal dalam pelaksanaan perniagaan KPSM menghasilkan faedah yang pelbagai terutamanya kepada pekebun kecil sawit atas penubuhan koperasi tersebut.

## KESIMPULAN DAN CADANGAN

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti faktor-faktor kejayaan kritikal (CSF) perniagaan KPSM serta mewujudkan model faktor kejayaan kritikal KPSM di Malaysia. Hasil dapatan keseluruhan kajian, sebuah model faktor kejayaan kritikal KPSM telah dibangunkan. Ketujuh-tujuh faktor yang telah dikenal pasti iaitu komitmen, gaya pengurusan, pengurusan persaingan, pengurusan operasi, pengurusan kewangan, pengurusan fasiliti, dan sokongan persekitaran luaran. Ringkasnya, kesemua faktor tersebut mempengaruhi prestasi dan tahap pencapaian KPSM. Daripada kajian ini juga, beberapa cadangan kepada agensi pelaksana dan juga KPSM sendiri telah dikenal pasti iaitu:

### **i. Memantapkan keupayaan kewangan koperasi.**

MPOB perlu mengutamakan kemudahan pembiayaan kepada KPSM yang layak serta bercadang untuk terlibat dalam bidang perniagaan yang berpotensi tinggi.

### **ii. Mempertingkatkan kerjasama dan syarat kontrak dengan pihak kilang.**

ALK perlu menjalinkan kerjasama dengan pengilang bagi membolehkan kilang membayar pada satu masa yang telah ditetapkan manakala, kilang perlu menyediakan pendahuluan tunai kepada KPSM untuk membeli BTS daripada pekebum kecil.

### **iii. Pengukuhan latihan dan pendidikan.**

IKM juga berperanan untuk mengukuhkan latihan dan pendidikan tentang berkoperasi dengan membimbing KPSM membangunkan pelan latihan dan pendidikan yang lebih komprehensif.

### **iv. Menambah baik pengurusan operasi perniagaan.**

KPSM membangunkan aturan untuk setiap aktiviti koperasi, menyediakan perkhidmatan pengangkutan, menyediakan 'bin' bagi pengumpulan BTS anggota serta memiliki pelan strategik perniagaan untuk memantau perkembangan perniagaan.

### **v. Membuat kajian kebolehlaksanaan secara menyeluruh sebelum membangunkan pusat timbang KPSM dan menguruskan fasiliti dengan berkesan.**

MPOB perlu membuat kajian terperinci sebelum membangunkan pusat timbang di masa akan datang yang meliputi kesesuaian lokasi atau kedudukan pusat timbang yang strategik.

### **vi. Kerjasama antara pemegang taruh dalam membangunkan dasar.**

Pemegang taruh perlu menganalisa atau membangunkan dasar yang baru bagi memastikan projek berjalan dengan lancar dan mudah.

### **vii. Mewujudkan konsep ahli bersekutu untuk pelanggan bukan anggota KPSM.**

SKM perlu mewujudkan konsep ahli bersekutu dalam akta dan perundangan koperasi di Malaysia bagi menghargai sumbangan kumpulan tersebut.

Hasil daripada penyelidikan ini juga lebih banyak kajian lain dapat dijalankan antaranya kajian kuantitatif untuk menentukan tahap faktor-faktor kejayaan kritikal ini, kajian untuk mengenal pasti korelasi antara demografi peserta kajian dengan CSF serta kajian untuk meneliti potensi sumbangan KPSM yang merangkumi aspek ekonomi dan sosial kepada anggota-anggota.

## RUJUKAN

- Abrar-ul-Haq, M., Jali, M. R. M., & Islam, G. M. N. (2015). Factors affecting small and medium enterprises (SMEs) development in Pakistan. *American-Eurasian Journal of Agricultural & Environmental Sciences*, 15(4), 546–552.
- Atkin, B., & Brooks, A. (2015). *Total facility management*. John Wiley & Sons.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *MIT Sloan Management Review*, 38(3), 25.
- Barhatov, V., & Belova, I. (2015). External success factors of small and medium-sized enterprises of Russia: Economic aspect. *Eurasian Studies in Business and Economics*, 5, 454-68.
- Barth, C., & Koch, S. (2019). Critical success factors in ERP upgrade projects. *Industrial Management & Data Systems*.
- Bullen, C., & Rockart, J. (1981). *A primer on critical success factors*. [https://pdfs.semanticscholar.org/2f4e/a3b54b5d12580c95a7472bc2c5e7b6618574.pdf?\\_ga=2.24151608.322002469.1582873052-1736536030.1582873052](https://pdfs.semanticscholar.org/2f4e/a3b54b5d12580c95a7472bc2c5e7b6618574.pdf?_ga=2.24151608.322002469.1582873052-1736536030.1582873052)
- Cole, A. (2004). A test of agency theory of managerial ownership, corporate leverage, and corporate dividends. *Financial Management* 18, UK Winter, 36-46.
- Dejene, E., & Regasa, D. G. (2015). Factors affecting success of agricultural marketing cooperatives. *International Journal of Cooperative Studies*, 4(1), 9–17.
- Drucker, P. (2012). *The practice of management*. Routledge
- Garnevska, E., Liu, G., & Shadbolt, N. M. (2011). Factors for successful development of farmer cooperatives in Northwest China. *International Food and Agribusiness Management Review*, 14(1030-2016–82904), 69–84.
- Ibrahim, W. K. W., Yaacob, M. R., & Abdullah, A. (2015). *Kepentingan faktor lokasi dalam kelestarian perusahaan sarang burung walit bumiputera di Kelantan*.
- Ismail, A. M. (2004). *Panduan asas gerakan koperasi sekolah di Malaysia*. Utusan Publications.
- Kenton, W. (2019). *Operations management*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/o/operations-management.asp>
- Krajewski, L., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2013). *Operations management: Processes and supply chains*. 10. painos. Pearson Education Limited.
- Manaf, A. A., Omar, N. H., & Yee, L. K. (2012). Faktor kritikal kejayaan usahawan dalam perniagaan. *E-BANGI*, 7(1), 34–45.

- Masri Azrul, N., Abdullah, O., Muhammad Safizal, A., Nor Faizzah, R., & Mohammad Harith, A. (2018). *Pengurusan operasi: Teori amalan praktis*. Penerbit UniMAP.
- Mwaura, D. N. (2005). Factors affecting the performance of savings and credit cooperative societies in Kenya. *A Case Study of Afya Cooperative Society Ltd*.
- Nadzri, S., Shamsudin, S. M., & Sabri, M. F. M. (2014). Faktor-faktor penyumbang kepada kejayaan dan kegagalan perusahaan kecil dan sederhana (PKS) bumiputera di Malaysia. *E-Proceedings of the Conference on Management and Muamalah (CoMM 2014)*, 191–200.
- Rantšo, T. A. (2016). The role of infrastructure, markets and government support in the success of small scale enterprises in Lesotho. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 27(1), 108–130.
- Rivers, P. A., & Glover, S. H. (2008). Health care competition, strategic mission, and patient satisfaction: research model and propositions. *Journal of Health Organization and Management*.
- Rondeau, E. P., Brown, R. K., & Lapidés, P. D. (2012). *Facility management*. John Wiley & Sons.
- Rosdi. (2002). *Faktor-faktor kegagalan usahawan Melayu*. Majlis Amanah Rakyat.
- Salleh, H., Arshad, A., Shaarani, A., & Kasmuri, N. (2008). *Gerakan koperasi di Malaysia*. Maktab Kerjasama Malaysia.
- Sarmila, M. S., Lyndon, N., Rose, R. A. C., Selvadurai, S., & Ramly, R. (2017). Peranan koperasi dalam meningkatkan pendapatan pekebun kecil: Kajian kes Koperasi Penanaman Sawit Mampan (KPSM). *Geografi*, 5(3), 64–71.
- Stevens, L., & Wrenn, C. (2013). Exploratory (qualitative) research. *Concise Encyclopedia of Church and Religious Organization Marketing*, 53.
- Sylvester Kadzola. (2011). Writing on ‘The Importance of cooperative principles in the financial cooperative modeL, FINCOOP case study of Malawi.
- Wan Idris, S., Yacob, Y., Abdullah, F., Mortadza, M. S., & Morshidi, M. H. (2013). Faktor-Faktor Kritikal Kejayaan Perniagaan Kedai Runcit Koperasi di Negeri Sarawak. *Malaysia Journal of Co-operative Studies*, 9, 92–112.
- Zakaria, S. A. S. (2007). *Rancangan perniagaan*. PTS Professional.