



ADVANCED INTERNATIONAL JOURNAL OF  
BANKING, ACCOUNTING AND FINANCE  
(AIJBAF)  
[www.aijbaf.com](http://www.aijbaf.com)



## ELEMEN-ELEMEN MODEL TADBIR URUS KOPERASI DI MALAYSIA

### *THE ELEMENTS OF COOPERATIVE GOVERNANCE MODEL IN MALAYSIA*

Rusman Ghani<sup>1\*</sup>, Ram Al Jaffri Saad<sup>2</sup>, Shafawaty Mohamad Shabri<sup>3</sup>, Muhammad Syahir Abd Wahab<sup>4</sup>, Mohamad Zulkurnai Ghazali<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Pusat Pengajian Perakaunan Tunku Puteri Intan Safinaz, Universiti Utara Malaysia, Malaysia.  
Email: rusman@uum.edu.my

<sup>2</sup> Pusat Pengajian Perakaunan Tunku Puteri Intan Safinaz, Universiti Utara Malaysia, Malaysia.  
Email: ram@uum.edu.my

<sup>3</sup> Fakulti Sains Gunaan dan Kemanusiaan, Universiti Malaysia Perlis, Malaysia  
Email: shafawaty@unimap.edu.my

<sup>4</sup> Pusat Pengajian Perakaunan Tunku Puteri Intan Safinaz, Universiti Utara Malaysia, Malaysia.  
Email: zulghazali@uum.edu.my

<sup>5</sup> Pusat Pengajian Perakaunan Tunku Puteri Intan Safinaz, Universiti Utara Malaysia, Malaysia.  
Email: syahir@uum.edu.my

\* Corresponding Author

#### Article Info:

##### Article history:

Received date: 25.10.2021

Revised date: 15.11.2021

Accepted date: 27.11.2021

Published date: 01.12.2021

##### To cite this document:

Ghani, R., Saad, R. A., Shabri, S. M., Abd Wahab, M. S., & Ghazali, M. Z. (2021). Elemen-Elemen Model Tadbir Urus Koperasi Di Malaysia. *Advanced International Journal of Banking, Accounting, and Finance*, 3 (9), 58-74.

#### Abstrak:

Sumbangan sektor koperasi di Malaysia kepada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) negara masih berada pada tahap yang tidak memuaskan. Beberapa laporan menyatakan KDNK negara hanya dicapai antara 3% hingga 4% sehingga 31 Disember 2019 berbanding dengan sasaran 10% seperti yang ditetapkan dalam Dasar Koperasi Negara (DKN) 2011-2020. Berdasarkan DKN 2011-2020, salah satu pencapaian yang menyumbang kepada peningkatan KDNK adalah kawal selia dan tadbir urus baik. Strategi pencapaian yang sama diteruskan dalam cadangan teras strategik keempat DKN 2021-2030 iaitu mewujudkan kawal selia yang berkesan. Oleh itu, bagi merungkai permasalahan kajian, objektif kajian adalah mengenalpasti elemen-elemen model tadbir urus koperasi berdasarkan kepada garis panduan tadbir urus koperasi di Malaysia dan menyiasat kesan model tadbir urus koperasi berpandukan garis panduan tadbir urus koperasi terhadap prestasi koperasi di Malaysia. Kajian ini akan menggunakan kaedah penyelidikan kuantitatif untuk mencapai objektif yang telah ditetapkan iaitu teknik soalselidik dan analisis

DOI: 10.35631/AIJBAF.39005.

This work is licensed under [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

kandungan. Pengesahan model kerangka kerja kajian akan dijalankan menggunakan teknik analisis kuantitatif menggunakan perisian Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Jangkaan output kajian adalah Model Tadbir Urus Koperasi yang boleh dirujuk oleh Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi (MEDAC) dan agensi kerajaan seperti Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM), Institut Koperasi Malaysia serta koperasi-koperasi. Hasil signifikan kajian ini dijangka boleh memberi input kepada pihak SKM berkaitan elemen-elemen tadbir urus koperasi yang baik serta dapat dijadikan sebagai maklumat tambahan untuk disebarluaskan kepada koperasi-koperasi di Malaysia. Peningkatan pencapaian tadbir urus koperasi dijangka dapat menyumbang kepada peningkatan perolehan koperasi yang seterusnya mencapai sasaran sumbangan kepada KDNK negara.

**Kata Kunci:**

Elemen Tadbir Urus, Model, Koperasi, Malaysia

**Abstract:**

The contribution of the cooperative sector in Malaysia to the country's Gross Domestic Product (GDP) is still at an unsatisfactory level. Some reports state that the country's GDP was only achieved between 3% to 4% until 31 December 2019 compared to the target of 10% as set in the National Cooperative Policy (NCP) 2011-2020. Based on NCP 2011-2020, one of the achievements that contribute to the increase in GDP is good regulation and governance. The same achievement strategy is continued in the fourth strategic thrust proposal of NCP 2021-2030, which is to create effective regulation. Therefore, to solve the problems of the study, the objectives of the study is to identify the elements of cooperative governance model based on cooperative governance guidelines in Malaysia and investigate the effect of cooperative governance model based on cooperative governance guidelines on cooperative performance in Malaysia. This study will use quantitative research method to achieve the objectives that have been set, namely questionnaire techniques and content analysis. Validation of the study framework model will be conducted using quantitative analysis techniques using Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) software. The expected output of the study is the Cooperative Governance Model that can be referred to by the Ministry of Entrepreneur and Cooperative Development (MEDAC) and government agencies such as the Malaysian Cooperative Commission (MCC), Malaysian Cooperative Institute and other cooperatives. The significant results of this study are expected to provide input to the MCC related to the elements of good cooperative governance and can be used as additional information to be disseminated to cooperatives in Malaysia. The improvement in the achievement of cooperative governance is expected to contribute to the increase in cooperative revenue which in turn achieves the target contribution to the national GDP.

**Keywords:**

Elements of Governance, Model, Cooperatives, Malaysia

**Pengenalan**

Koperasi merupakan sektor ketiga selepas sektor awam dan swasta yang menyumbang kepada KDNK negara. Organisasi koperasi mampu mewujudkan peluang pekerjaan dan membantu

mengurangkan kadar kemiskinan dalam kalangan anggota-anggota koperasi. Justeru, DKN 2011-2020 dan seterusnya akan datang DKN 2021-2030 dirangka bagi menentukan strategi-strategi pencapaian dan pelaksanaan bagi mencapai objektif yang telah ditetapkan. Salah satu pencapaian yang boleh meningkatkan sumbangan KDNK negara dinyatakan dalam DKN 2011-2020 adalah kawal selia dan tadbir urus yang baik. Kerangka DKN 2021-2030 juga menyatakan salah satu cadangan strategi adalah mewujudkan kawal selia yang berkesan. Oleh itu, bagi mencapai strategi sasaran ini satu model tadbir urus koperasi di Malaysia diperlukan untuk dijadikan panduan. Model tadbir urus koperasi merupakan model yang menghubungkan elemen tadbir urus koperasi dengan proses membentuk dan dan menggalakkan koperasi-koperasi terlibat secara aktif dalam menghasilkan produk dan perkhidmatan yang dapat mempertingkatkan perolehan koperasi secara keseluruhannya. Tadbir urus koperasi merupakan salah satu elemen penting bagi memastikan koperasi terus wujud dan berdaya saing di pasaran sekaligus dapat membantu Malaysia untuk mencapai kedudukan yang terbaik dalam Indeks Global.

### **Pernyataan Masalah**

Tadbir urus korporat merupakan salah satu mekanisme penting dalam meningkatkan prestasi sesebuah organisasi (Abd Rahman et al., 2015). Begitu juga dengan tadbir urus koperasi merupakan elemen penting yang akan meningkatkan prestasi koperasi seterusnya menyumbang kepada peningkatan KDNK negara (KPDNKK & SKM 2010). Berdasarkan DKN 2011-2020, salah satu teras strategik yang boleh meningkatkan prestasi koperasi adalah memantapkan keupayaan dan kebolehan koperasi dengan pelaksanaan peningkatan kecekapan tadbir urus dan prestasi. Cadangan teras strategi yang serupa diteruskan dalam cadangan kerangka DKN 2021-2030 iaitu mewujudkan kawal selia yang berkesan dan mampan. Teras strategi tersebut dirangka bagi mencapai dasar bahawa sektor koperasi mampu menjadi penyumbang yang berkesan kepada pembangunan negara melalui peningkatan sumbangan kepada KDNK. Oleh itu, sasaran sumbangan kepada KDNK sebanyak 10% telah ditetapkan dalam DKN 2011-2020.

Beberapa laporan menyatakan sumbangan sektor koperasi di Malaysia kepada KDNK hanya dicapai antara 3% hingga 5% sehingga 31 Disember 2019 dan masih jauh jika dibandingkan dengan negara-negara lain terutamanya negara-negara Eropah (Media Baharu, 2020; Mohd Hafiz, 2020). Sumbangan KDNK ini juga masih rendah berbanding sumbangan sektor berkenaan di Thailand dan Vietnam (Media Baharu, 2020). Sumbangan rendah koperasi kepada KDNK juga dinyatakan dalam cadangan kerangka Dasar Koperasi Negara 2030 (DKN 2030) sebagai salah satu isu dan cabaran koperasi di masa kini (MEDAC, 2021). Di samping itu, berdasarkan cadangan kerangka DKN 2030, sektor koperasi dijangka dapat menyumbang perolehan sebanyak 100 bilion menjelang 2030 (Sinar Harian, 2021). Walhal, sehingga 31 Disember 2019, gerakan koperasi hanya menjana perolehan sebanyak RM45.7 bilion (Media Baharu, 2020). Sebelum itu, Kementerian Pembangunan Usahawan (MED) telah meletakkan sasaran RM50 billion terhadap perolehan sektor koperasi (BERNAMA, 2019). Namun, sasaran tersebut juga tidak dapat dicapai. Hal ini menjadi persoalan sama ada sasaran yang ditetapkan akan tercapai atau tidak jika tiada tindakan susulan bagi merungkai permasalahan ini.

Berdasarkan laporan-laporan yang dinyatakan di atas, jelas menunjukkan koperasi-koperasi di Malaysia perlu memperkasakan aktiviti ekonominya dengan menggalakkan anggota-anggota koperasi bergiat secara aktif menghasilkan produk atau menyediakan perkhidmatan yang mendorong kepada peningkatan pendapatan koperasi. SKM pernah menyarankan kepada pihak koperasi untuk memantapkan pengurusan tadbir urus yang merupakan faktor terpenting kepada kejayaan operasi sesebuah koperasi (SKM, 2012). Ini memberi maksud SKM telah menyedari bahawa terdapat isu-isu tadbir urus koperasi yang belum selesai dan perlu diberi perhatian serius jika gerakan koperasi di Malaysia masih mahu diterima sebagai sektor penting dalam pembangunan ekonomi negara serta mengenyepikan anggapan sebagai sektor kurang membangun berbanding dengan koperasi di negara-negara lain. Justeru, satu model tadbir urus koperasi di Malaysia diperlukan untuk dijadikan panduan. Model tadbir urus koperasi merupakan model yang menghubungkan elemen tadbir urus koperasi dengan proses membentuk dan menggalakkan koperasi-koperasi terlibat secara aktif dalam menghasilkan produk dan perkhidmatan yang dapat mempertingkatkan perolehan koperasi seterusnya menjadi penyumbang ketiga kepada ekonomi negara.

Selain itu, DKN 2011-2020 ada menyatakan, *“isu yang menghalang kemajuan gerakan koperasi selama ini adalah seperti pengurusan, kewangan, kepimpinan dan penglibatan anggota perlu ditangani dengan berkesan”*. Isu dan cabaran ini lain juga dibangkitkan lagi dalam cadangan Dasar Koperasi Negara 2021-2030 iaitu seperti perundangan koperasi yang mengekang dan keengganan koperasi-koperasi untuk menerima perubahan. Ini memberi maksud, isu-isu yang digariskan adalah merujuk kepada isu-isu tadbir urus koperasi yang mana boleh meruntuhkan benteng kekuatan tadbir urus sesebuah koperasi yang seterusnya akan memberi kesan negatif kepada prestasi gerakan koperasi secara keseluruhannya. Prestasi gerakan koperasi merupakan elemen penting untuk meningkatkan keyakinan bukan anggota koperasi untuk melibatkan diri dalam sektor koperasi dengan menjadi seorang anggota mana-mana koperasi.

### **Persoalan Kajian**

Kajian ini adalah untuk mengkaji apakah elemen-elemen tadbir urus koperasi dan bagaimana ianya memberi kesan kepada tadbir urus koperasi tersebut. Oleh itu, kajian ini adalah untuk menjawab persoalan kajian seperti berikut:

1. Apakah elemen-elemen model tadbir urus koperasi berdasarkan kepada garis panduan tadbir urus koperasi di Malaysia?
2. Apakah kesan model tadbir urus koperasi berpandukan garis panduan tadbir urus koperasi terhadap prestasi koperasi di Malaysia?

### **Objektif Kajian**

Secara khususnya, objektif kajian ini adalah seperti berikut :

1. Mengenalpasti elemen-elemen model tadbir urus koperasi berdasarkan kepada garis panduan tadbir urus koperasi di Malaysia.
2. Menyiasat kesan model tadbir urus koperasi berpandukan garis panduan tadbir urus koperasi terhadap prestasi koperasi di Malaysia.

## Kajian Literatur

### *Tadbir Urus Koperasi*

Kajian-kajian lepas berkaitan dengan tadbir urus koperasi adalah sangat terhad berbanding dengan tadbir urus korporat. Menurut Shafawaty et al., (2017), literatur yang menjelaskan tadbir urus koperasi di negara membangun seperti Malaysia amat terhad jika dibandingkan dengan negara-negara maju seperti di Asia, Afrika dan Amerika Selatan dan negara-negara perindustrian seperti di Eropah dan Amerika Utara. Hal ini juga dinyatakan oleh Nurdina dan Zamzuri (2018) bahawa literatur berkaitan koperasi di Malaysia masih di tahap yang rendah khususnya kajian yang menumpukan kepada kecekapan pengurusan koperasi.

Maka, kajian ini akan memperjelaskan literatur lepas mengenai tadbir urus korporat dan menghuraikan secara lanjut bagaimana elemen tadbir urus korporat boleh digunapakai dalam organisasi koperasi yang mana struktur tadbir urus koperasi adalah berbeza dengan organisasi syarikat. Komponen tadbir urus koperasi di Malaysia dipilih dalam kajian ini adalah rentetan daripada pelaporan berkaitan dengan kualiti tadbir urus koperasi yang rendah yang dinyatakan dalam Laporan Tahunan SKM (SKM, 2014; 2015; 2016). Tadbir urus koperasi yang baik merupakan salah satu strategi bagi mewujudkan kawal selia yang berkesan dan mampan dengan mengoptimumkan kawal selia melalui pemantauan dan penilaian yang berkesan dan berimpak tinggi yang seterusnya meningkatkan prestasi koperasi secara keseluruhannya yang mana peningkatan prestasi koperasi ini selaras sasaran jumlah perolehan RM100 bilion pada tahun 2030 (Bahagian Pembangunan Koperasi, 2020).

Secara umumnya, tadbir urus koperasi didefinisikan sebagai ‘hubungan antara anggota sebagai pemilik perniagaan, pihak pengurusan yang mengendalikan perniagaan dan Lembaga yang menerajui pengurusan bagi pihak pemilik dengan tujuan untuk mencapai matlamat penubuhan koperasi’ (SKM, 2015). Walaubagaimana pun, tadbir urus korporat pula didefinisikan sebagai ‘proses dan struktur yang digunakan untuk mengarah dan mengurus perniagaan dan hal ehwal sesebuah syarikat bagi meningkatkan keuntungan perniagaan dan kebertanggungjawaban korporat dengan tujuan utama untuk mencapai nilai jangka panjang pemegang saham tanpa mengenyepikan kepentingan pihak berkepentingan’ (Suruhanjaya Sekuriti Malaysia, 2017) . Dengan kata lain, tadbir urus korporat adalah berkaitan dengan hubungan antara lembaga pengarah, pengurusan, pemegang saham dan pihak berkepentingan (Abd Rahman et al., 2015).

Berdasarkan kepada definisi tadbir urus bagi organisasi korporat dan organisasi koperasi di atas, dapat dilihat dengan jelas bahawa struktur tadbir urus kedua-dua organisasi adalah berbeza. Namun begitu, jika organisasi korporat melaksanakan tadbir urus yang cekap dan telus akan mendorong kepada keuntungan, pertumbuhan dan kestabilan firma (Bansal & Sharma, 2016) adalah bertepatan dengan objektif pelaksanaan tadbir urus koperasi yang baik. Menurut SKM, (2015), jika koperasi mengamalkan tadbir urus secara telus dan berhemah, hal tersebut akan memaksimumkan pulangan kepada anggota serta melindungi kepentingan pihak-pihak berkepentingan.

Hal ini disokong dengan kajian-kajian lepas yang banyak membincangkan tadbir urus korporat dan kaitannya dengan prestasi syarikat (Ciftci et al., 2019; Zahroh & Hamidah, 2017; Bansal & Sharma, 2016; Arora & Sharma, 2016; Esra & Allam, 2015; Siti Norwahida et al., 2012). Pelbagai elemen tadbir urus korporat terhadap prestasi diuji dalam kajian lepas. Secara keseluruhan, penemuan kajian empirikal berkaitan tadbir urus korporat dan prestasi firma juga adalah pelbagai. Antara elemen tadbir urus korporat yang diuji mempunyai hubungan dengan prestasi syarikat adalah elemen saiz lembaga, jenis pemilikan dan pemilikan asing (Ciftci et al., 2019; Esra & Allam, 2015; Siti Norwahida et al., 2012), elemen kebebasan lembaga pengarah (Esra & Allam, 2015), bilangan mesyuarat jawatankuasa audit, kualiti audit dan prinsip tadbir urus (Zahroh & Hamidah, 2017).

Namun begitu, kajian lepas juga ada menghasilkan keputusan yang sebaliknya yang mana terdapat elemen tadbir urus korporat tidak mempunyai hubungan dengan prestasi syarikat iaitu elemen saiz lembaga dan dwi tugas ketua pegawai eksekutif (Arora & Sharma, 2016), , keahlian lembaga keluarga (Ciftci et al., 2019), saiz lembaga (Buallay et al., 2017), saiz lembaga dan kebebasan lembaga (Siti Norwahida et al., 2012; Shafie et al., 2016; Zahroh & Hamidah, 2017), jawatankuasa audit dan saiz firma (Zahroh & Hamidah, 2017).

Model tadbir urus koperasi di Malaysia secara relatifnya masih terhad dan masih dalam peringkat pembangunan. Garis panduan semasa yang dikeluarkan oleh SKM seharusnya dianalisis bagi mengenalpasti bahagian mana yang boleh diperbaiki untuk memastikan pematuhan terhadap garis panduan dari semasa ke semasa seterusnya membantu menurunkan statistik aduan-aduan berkaitan tadbir urus koperasi yang dilaporkan dalam Laporan Tahunan SKM setiap tahun. Justeru, kajian ini merupakan percubaan awal bagi menentukan elemen-elemen yang mempengaruhi tadbir urus koperasi yang juga petunjuk kepada prestasi koperasi secara keseluruhannya. Maka, kajian ini akan mengenalpasti elemen-elemen yang mempengaruhi tadbir urus koperasi dengan mengadaptasi prinsip utama tadbir urus korporat yang baik di dalam Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia (MCCG) dan kajian-kajian lepas sebagai panduan. Elemen-elemen yang dikenalpasti ini akan diuji dalam kajian ini sama ada mempengaruhi tadbir urus koperasi di Malaysia atau tidak.

### ***Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia (MCCG)***

Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia (MCCG) merupakan panduan amalan tadbir urus syarikat yang positif yang diperkenalkan pada tahun 2000. MCCG mengandungi prinsip-prinsip global dan amalan-amalan tadbir urus baik yang diiktiraf di peringkat antarabangsa. MCCG telah dirangka untuk memenuhi keperluan kepada undang-undang dan peraturan yang ditetapkan oleh Bursa Malaysia. MCCG telah melalui semakan semula pada tahun 2007 dan 2012 bagi memastikan ianya kekal relevan dan sejajar dengan amalan terbaik dan standard yang diiktiraf di peringkat global.

Tiga prinsip utama tadbir urus korporat baik yang dirangka dalam MCCG adalah:

1. Kepimpinan dan keberkesanan lembaga pengarah;
2. Audit dan pengurusan risiko yang berkesan; dan
3. Integriti dalam pelaporan korporat dan hubungan baik dengan pihak berkepentingan.

MCCG disasarkan kepada syarikat tersenarai, entiti tidak tersenarai termasuk syarikat-syarikat milik kerajaan, perusahaan kecil dan sederhana (PKS) dan pengantara berlesen yang digalakkan untuk mengamalkan kod tadbir urus korporat. Entiti tidak tersenarai hendaklah mempertimbangkan untuk menggunakan amalan MCCG bagi meningkatkan kebertanggungjawaban, ketelusan dan kemampanan mereka (Suruhanjaya Sekuriti Malaysia, 2017).

### ***Kepimpinan Pengurusan***

Kepimpinan biasanya difikirkan sebagai 'individu sebagai pemimpin' (Bentley et al., 2016). Manakala, kepimpinan pengurusan pula merupakan salah satu konsep kepimpinan bandar yang disediakan oleh pengurus awam untuk bekerja dalam organisasi kerajaan tempatan (Budd & Sancino, 2016). Pemimpin dalam sesebuah organisasi bertanggungjawab menentukan hala tuju strategik organisasi meliputi objektif dan tindakan strategik (Mokhtar et al., 2012). Oleh itu, kepimpinan pengurusan yang berkesan diperlukan bagi membasmi dan mengurangkan rasuah pada tahap yang minimum seterusnya mewujudkan tadbir urus yang baik (Anazodo et al., 2015).

Kajian ini akan menerokai hubungan kepimpinan pengurusan dan tadbir urus koperasi yang mana hubungan kepimpinan pengurusan dan tadbir urus korporat dijadikan panduan. Kajian-kajian terdahulu menghasilkan keputusan yang pelbagai mengenai hubungan antara kepimpinan pengurusan dan tadbir urus korporat. Antara kajian yang menunjukkan hubungan yang positif adalah seperti kajian oleh Schneider dan Nxumalo (2017), Bentley et al. (2016) dan Anazodo et al. (2015). Walaupun begitu, kajian lepas oleh Valente et al. (2015) beranggapan bahawa kepimpinan yang baik mempunyai hubungan yang positif dengan tadbir urus seharusnya dipersoalkan disebabkan penemuan dalam kajian mereka menggambarkan kepimpinan bukanlah suatu tindakan atau tingkahlaku yang konsisten.

Kepimpinan pengurusan dalam kajian ini merujuk kepada keupayaan pengurusan atasan koperasi iaitu anggota lembaga koperasi dalam menyediakan hala tuju dan visi, mengiktiraf dan memupuk kebolehan individu, memaparkan karisma dengan melahirkan keyakinan dalam membuat keputusan, menggalakkan imaginasi, kreatif menggunakan gerak hati dan logik serta memberi inspirasi kepada pekerja bawahan supaya lebih komited bagi mencapai matlamat organisasi (Fazli et al., 2004).

Oleh itu, kajian ini menjangkakan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepimpinan pengurusan dan tadbir urus koperasi yang juga merupakan petunjuk kepada prestasi koperasi secara keseluruhannya jika pengurusan koperasi mempraktikkan amalan-amalan baik yang dinyatakan di dalam 'MCCG'. Pengurusan koperasi dalam kajian ini terdiri daripada Anggota Lembaga Koperasi (ALK), Pengurus Koperasi dan anggota-anggota koperasi. Amalan-amalan baik (Lampiran) yang diadaptasi daripada 'MCCG' akan menjadi item kepada elemen kepimpinan pengurusan.

Justeru, hipotesis kajian berikut dibentuk:

**H<sub>1</sub>:** *Kepimpinan pengurusan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan tadbir urus koperasi.*

### ***Keberkesanan Jawatankuasa Audit Dalam***

Jawatankuasa audit merupakan elemen penting dalam tadbir urus korporat yang mana tanggungjawab jawatankuasa audit adalah menjalankan proses pemantauan dan memeriksa jika ada salah laku dikalangan pengurusan organisasi (Bansal & Sharma, 2016). Jawatankuasa audit merupakan salah satu tunggak utama dalam sistem tadbir urus sesebuah organisasi (Razimah et al., 2018) yang merangkumi kawalan dalaman, laporan kewangan, audit dalaman dan luaran (Rezaee, Olibe, & Minmier, 2003; Krishnan, 2005 ; Idris Adamu & Wan Fauziah, 2012). Zulkarnain, Shamsheer, & Yusuf (2009) berpendapat jawatankuasa audit boleh mengurangkan ancaman pengurusan terhadap kebebasan juruaudit kerana majoriti ahli-ahli jawatankuasa audit adalah bebas dan bukan eksekutif yang tidak boleh terpengaruh dengan mudah oleh pihak pengurusan. Apabila jawatankuasa audit bebas daripada sebarang bentuk gangguan dalam menjalankan tugas mereka dan menggunakan kepakarannya, maka, jawatankuasa tersebut dijangka telah mengaudit dengan berkesan (Akhtaruddin & Hasnah, 2010).

Razimah et al. (2018) menemui bahawa audit dalaman yang berkesan boleh mempengaruhi tadbir urus korporat melalui penyediaan laporan audit dalaman. Bagaimana pun, kajian lanjut perlu dijalankan untuk menyediakan maklumat tambahan tentang penemuan ini yang dijangka memberi kesan kepada proses dan prestasi perniagaan. Kajian oleh Alqatamin (2018) pula menyatakan jawatankuasa audit adalah elemen penting dalam tadbir urus korporat.

Antara kajian yang menunjukkan wujudnya hubungan antara jawatankuasa audit dalaman dengan tadbir urus organisasi adalah kajian oleh Ganda Saputra & Yusuf, 2019; Alqatamin, 2018; Drogalas et al., 2016; J. Cohen et al. (2002), Zulkarnain et al. (2009), Salameh et al. (2011) dan Al-Baidhani (2016). Namun, terdapat juga kajian yang menunjukkan keputusan yang sebaliknya iaitu kajian oleh Balios & Zaroulea (2020), Goodwin-Stewart & Kent (2006) dan Azham et al. (2007).

Bagi sektor koperasi di Malaysia, jawatankuasa audit dalaman dilantik oleh anggota lembaga koperasi yang terdiri daripada tidak kurang tiga orang dan tidak lebih daripada lima orang anggota (Akta Koperasi, 1993). Jawatankuasa audit dalaman berperanan dalam sistem tadbir urus koperasi meliputi sistem kawalan dalaman dan pengurusan risiko disebabkan mereka berupaya menyediakan penilaian bebas dan boleh menjadi petunjuk kepada koperasi untuk patuh pada undang-undang, dasar dan prosedur sedia ada (SKM, 2009).

Walaupun kajian-kajian lepas menunjukkan hasil keputusan yang pelbagai dan tidak konsisten mengenai hubungan antara jawatankuasa audit dalaman dan tadbir urus koperasi, kajian ini menjangkakan terdapat hubungan yang positif dan signifikan diantara keberkesanan jawatankuasa audit dalaman dan tadbir urus koperasi yang juga merupakan petunjuk kepada prestasi koperasi. Jawatankuasa audit dalaman dalam organisasi koperasi berperanan dalam sistem tadbir urus koperasi meliputi sistem kawalan dalaman dan pengurusan risiko (SKM, 2015a). Mereka dikehendaki menjalankan tugas berlandaskan amalan-amalan yang baik yang baik, justeru hal ini dijangka memberi kesan positif dan signifikan kepada tadbir urus koperasi. Amalan-amalan baik bagi keberkesanan jawatankuasa audit dalaman yang digunakan bagi



menguji hubungan antara kedua-dua pembolehubah adalah seperti di Lampiran yang juga diadaptasi daripada 'MCCG'. Justeru, hipotesis kajian berikut dibentuk:

**H<sub>2</sub>:** *Keberkesanan jawatankuasa audit dalaman mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan tadbir urus koperasi.*

### ***Keberkesanan Pengurusan Risiko***

Pengurusan risiko menjadi semakin penting dengan berlakunya peristiwa kejatuhan syarikat-syarikat korporat yang besar dan krisis kewangan global telah menyebabkan ketidakstabilan dan kebimbangan yang meluas di seluruh dunia. Lantas amalan tadbir urus, terutama yang berkaitan dengan aktiviti pengurusan risiko menjadi perhatian utama dan kritikan telah diberikan terhadap pengurusan risiko yang tidak cekap (Buckby et al., 2015). Namun sejauhmana lembaga pengarah dan pengurusan syarikat atau organisasi faham berkenaan pengurusan risiko. Risiko juga terdiri daripada pelbagai jenis dan tahap yang perlu difahami dan diberi perhatian. Syarikat-syarikat besar seperti syarikat senaraian awam dan syarikat multinasional serta bank-bank, mereka telah mempunyai atau disediakan peraturan-peraturan dan garis panduan yang lengkap untuk diikuti dan dijadikan panduan serta sentiasa dipantau selepas terjadinya krisis-krisis kewangan dan ekonomi (Correa & Goldberg, 2020). Namun begitu, banyak juga syarikat-syarikat ini jatuh merudum disebabkan kesilapan dalam mengurus risiko operasi perniagaan mereka. Pengurusan syarikat atau organisasi perlu memahami bagaimana untuk mengenal pasti, menilai, dan mengurus risiko operasi perniagaan mereka (Linkov et al., 2018).

Menurut Datuk Seri Ismail Sabri, Menteri Kamajuan Luar Bandar dan Wilayah, pengurusan risiko yang berkesan akan mengurangkan risiko kerugian pelaburan yang kemudiannya akan meningkatkan persaingan dan prestasi syarikat. Dengan penubuhan jawatankuasa pengurusan risiko juga dijangka mendorong kepada tadbir urus korporat yang baik (Nadia, 2016). Oleh itu, kajian ini menjangkakan hal yang sama kerana tadbir urus koperasi merupakan petunjuk kepada prestasi koperasi secara keseluruhannya. Hasil keputusan kajian lepas diharap dapat digunakan untuk meyokong hipotesis kajian ini. Justeru, kajian ini menjangkakan terdapat hubungan antara keberkesanan pengurusan risiko dan tadbir urus koperasi. Justeru, hipotesis kajian berikut dibentuk:

**H<sub>3</sub>:** *Keberkesanan pengurusan risiko mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan tadbir urus koperasi.*

### ***Koperasi Di Malaysia***

Organisasi koperasi merupakan sektor ketiga terpenting selepas sektor awam dan swasta (Aziz, 2016). Menurut Menteri Pembangunan Usahawan dan Koperasi (MEDAC), Datuk Seri Dr Wan Junaidi Tuanku Jaafar, sektor koperasi merupakan sektor yang berpotensi menjadi pemacu kepada pembangunan sosioekonomi negara yang inklusif (Sinar Harian, 2021). Sehingga 31 Disember 2019, terdapat 14,625 koperasi yang telah berdaftar dengan 6.09 juta anggota dan jumlah penajaan perolehan sebanyak RM45.7 bilion (Baharu, 2020). Jadual 1 menunjukkan pertumbuhan gerakan koperasi di Malaysia bagi lima tahun terkini iaitu dari

tahun 2015 hingga tahun 2019 yang jelas membuktikan bahawa sektor koperasi berpotensi tinggi dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi negara.

**Jadual 1: Pertumbuhan Koperasi di Malaysia Dari Tahun 2015 Hingga 2019**

Tahun	Bilangan Koperasi	Bilangan Anggota Koperasi (Juta)	Jumlah Syer/Yuran (RM Billion)	Jumlah Aset (RM Billion)	Jumlah Perolehan (RM Billion)
2019	14,625	6.09	15.39	146.78	45.70
2018	14,247	6.06	14.90	139.67	40.32
2017	13,899	6.55	14.34	123.27	40.24
2016	13,428	7.06	13.99	130.74	39.66
2015	12,769	7.49	13.81	123.27	33.55

Sumber : (SKM, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020)

Dalam cadangan DKN 2021-2030, SKM menasaskan perolehan sebanyak RM60 bilion pada tahun 2025 dan RM100 bilion pada tahun 2030. Selain itu, kesinambungan daripada DKN 2011-2020 diteruskan kepada cadangan DKN 2021-2030 melalui Teras Strategik 2 iaitu Mengoptimalkan Sistem Kawalselia dan Capaian kepada Pembiayaan Kewangan yang mana salah satu strategi yang dinyatakan adalah strategi B1: Menggalakkan tadbir urus yang baik. Ini menunjukkan bahawa tadbir urus yang baik merupakan salah satu elemen yang penting dalam penjana perolehan sektor koperasi di Malaysia seterusnya dapat meningkatkan prestasi koperasi serta membantu dalam peningkatan KDNK negara. Tambahan lagi, dalam Rancangan Malaysia ke-12 (RMKe-12) yang dijangkakan akan dibentangkan pada Mac 2021, Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi (MEDAC) telah mengemukakan permohonan peruntukan sebanyak RM452.8 juta bagi membantu usahawan dari sektor perusahaan kecil dan sederhana (PKS) dan koperasi (Hazwan, 2020). Sekali lagi, kenyataan ini menekankan bahawa sektor koperasi memainkan peranan penting dalam pertumbuhan ekonomi negara. Justeru, permasalahan-permasalahan berkaitan pengurusan koperasi terutamanya tadbir urus koperasi haruslah dirungkaikan dengan pembangunan model tadbir urus koperasi di Malaysia.

Secara keseluruhannya, bagi organisasi koperasi, SKM telah menerbitkan Garis Panduan Tadbir Urus Koperasi (GP27) yang mengandungi 15 prinsip tadbir urus bagi memastikan koperasi mempunyai tadbir urus yang cekap, berkesan dan telus. Koperasi dikehendaki mematuhi prinsip-prinsip tadbir urus tersebut yang mana jika terdapat ketidakpatuhan terhadap garis panduan tersebut, pihak koperasi dikehendaki melaporkan di dalam laporan tahunan koperasi. Ini adalah kerana kegagalan dalam tadbir urus koperasi akan memberi impak kepada prestasi koperasi secara keseluruhannya. Maka, kajian ini akan dijalankan bagi membangunkan model tadbir urus koperasi di Malaysia agar permasalahan yang berkait dengan kegagalan tadbir urus koperasi dapat dirungkaikan seterusnya menjadi pendorong kepada kelancaran pelaksanaan DKN 2021-2030 akan datang.

### ***Relevan Kepada Polisi Kerajaan***

Penyelidik-penyelidik beranggapan bahawa kajian ini harus dijalankan kerana sektor koperasi merupakan salah satu sektor yang membantu kepada peningkatan KDNK negara. Justeru, dalam Rancangan Malaysia ke-12 yang dijangka akan dibentangkan pada Mac 2021 juga akan mengambilkira peruntukan yang dimohon oleh MEDAC bagi memastikan sektor koperasi kekal berdaya saing dan mampan. Selain itu, penemuan kajian ini diharapkan dapat menjadi tanda aras kepada pihak berkepentingan tentang pentingnya tadbir urus koperasi yang baik dalam meningkatkan prestasi koperasi dan seterusnya meningkatkan sumbangan kepada KDNK negara secara keseluruhannya. Sasaran RM100 bilion jumlah perolehan sektor koperasi menjelang tahun 2030 telah ditetapkan dalam cadangan Dasar Koperasi Negara 2021 - 2030.

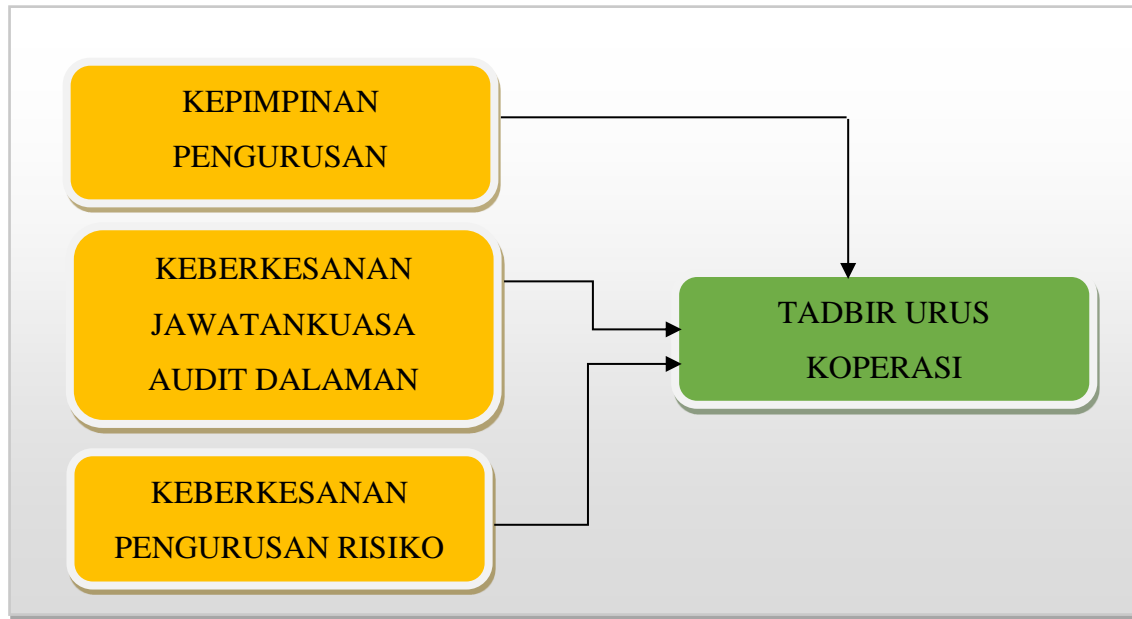
Selain itu, kajian ini dijangka relevan dalam membantu SKM mencapai sasaran dan pencapaian yang ditetapkan dalam cadangan kerangka Dasar Koperasi Negara 2021-2030. Tambahan lagi, hasil kajian ini juga dapat digunakan oleh pihak SKM dalam membantu mereka memberi panduan kepada koperasi-koperasi di Malaysia agar sentiasa patuh dengan garis panduan tadbir urus yang mana akan memberi impak yang tinggi kepada prestasi koperasi. Hasil kajian ini juga diharapkan dapat memotivasikan pihak koperasi di Malaysia akan kepentingan tadbir urus yang baik terhadap prestasi organisasi koperasi.

Akhir sekali, pengenalpastian elemen-elemen model tadbir urus koperasi di Malaysia berdasarkan garis panduan tadbir urus koperasi dapat membantu SKM atau pihak kerajaan dalam mencari alternatif kepada permasalahan-permasalahan kegagalan tadbir urus disamping menganalisa kesan pembangunan model tadbir urus koperasi di Malaysia.

### **Metodologi Kajian**

#### ***Rangka Kerja Kajian***

Bagi membangunkan model tadbir urus koperasi di Malaysia, kajian ini akan mengenalpasti elemen-elemen yang mempengaruhi tadbir urus koperasi dengan mengadaptasi prinsip utama tadbir urus korporat yang baik di dalam Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia (MCCG) dan kajian-kajian lepas sebagai panduan. Elemen-elemen yang dikenalpasti ini akan diuji dalam kajian ini sama ada mempengaruhi tadbir urus koperasi di Malaysia atau tidak.



### ***Rekabentuk Kajian***

Kajian ini akan menggunakan kaedah kuantitatif iaitu kaedah soal selidik (data primer) dan analisis kandungan (data sekunder). Soal selidik akan diedarkan kepada anggota-anggota lembaga koperasi yang terpilih sebagai responden. Data sekunder pula adalah dalam bentuk laporan-laporan tahunan koperasi, laporan-laporan SKM, laporan-laporan prestasi yang dikeluarkan oleh pihak SKM dan MEDAC serta lain-lain bahan bercetak atau elektronik berkaitan tadbir urus koperasi.

### ***Sampel***

Kajian ini akan menggunakan kaedah persampelan bertujuan (*purposive sampling*). Persampelan bertujuan merupakan suatu kaedah yang hanya memilih responden yang mempunyai kriteria tertentu sahaja berdasarkan pengetahuan dan keperluan khusus kajian penyelidik (Sekaran & Bougie, 2016).

Bagi tujuan kajian ini, sampel kajian menfokuskan kepada individu daripada koperasi kluster besar iaitu sebanyak 276 buah koperasi (Rujuk Jadual 2). Koperasi kluster besar merupakan koperasi yang mempunyai jumlah jualan tahunan RM5 juta dan ke atas. Laporan Perangkaan Gerakan Koperasi Malaysia bagi tahun 2019 yang dikeluarkan oleh SKM menunjukkan koperasi kluster besar menyumbang 95.30% daripada jumlah keseluruhan perolehan gerakan koperasi. Ini menunjukkan bahawa koperasi kluster besar menjadi penyumbang terbesar kepada jumlah perolehan gerakan koperasi di Malaysia seterusnya mempengaruhi prestasi gerakan koperasi secara keseluruhan. Oleh itu, adalah wajar koperasi kluster besar dipilih sebagai responden bagi mewakili gerakan koperasi untuk menjawab soal selidik.

Jadual 2 menunjukkan perolehan koperasi mengikut kluster yang menjadi asas kepada pemilihan sampel.

**Jadual 2: Perolehan Koperasi Mengikut Kluster Bagi Tahun 2019**

<b>Kluster</b>	<b>Bilangan Koperasi</b>	<b>Perolehan (RM Juta)</b>	<b>% Perolehan</b>
Besar	276	43,643.13	95.30
Sederhana	542	1,190.45	2.60
Kecil	1,628	667.71	1.46
Mikro	12,179	295.76	0.65
Jumlah	14,625	45,797.06	100.00

Sumber : (SKM, 2020)

### ***Pengoperasian Dan Pengukuran Pembolehubah***

Tadbir urus koperasi didefinisikan sebagai proses untuk mentadbir dan mengurus perniagaan serta hal ehwal koperasi bagi meningkatkan kemakmuran perniagaan dan akauntabiliti korporat dengan objektif utamanya untuk mencapai nilai jangka panjang pemilik seterusnya mempengaruhi prestasi koperasi. Justeru, item-item soal selidik diadaptasi daripada 15 prinsip tadbir urus koperasi yang dinyatakan dalam Garis Panduan Tadbir Urus Koperasi (GP27) yang dikeluarkan oleh pihak SKM. Tadbir urus koperasi diukur dengan mengadaptasi 15 prinsip tadbir urus koperasi yang diperkenalkan dan dijadikan 15 pernyataan berkaitan pembolehubah tadbir urus koperasi untuk dijawab oleh responden.

Kepimpinan pengurusan ditakrifkan sebagai pimpinan yang dipegang oleh anggota lembaga koperasi yang dilantik oleh anggota-anggota koperasi dalam MAT dan pihak pengurusan kanan yang dipilih oleh ALK. Kepimpinan anggota lembaga koperasi adalah merangkumi tugas mengawas dan mentadbir koperasi serta memastikan dasar dan amalan koperasi dikendalikan dengan berkesan disamping memastikan nilai dan kepentingan anggota-anggota koperasi dijaga. Manakala, pimpinan pihak pengurusan kanan adalah merangkumi tugas pentadbiran dan pengurusan koperasi seperti yang dikehendaki oleh pihak ALK agar setiap objektif yang telah ditetapkan oleh pihak ALK berjalan dengan lancar. Kepimpinan pengurusan diukur dengan mengadaptasi amalan-amalan baik tadbir urus korporat yang baik di dalam Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia (MCCG) dan GP03: Garis Panduan Pelantikan Semula Anggota Lembaga Koperasi yang dikeluarkan oleh SKM.

Keberkesanan jawatankuasa audit dalaman merujuk kepada tanggungjawab badan dalaman koperasi bagi memastikan pematuhan, kecekapan dan keberkesanan sistem pengurusan, kewangan dan kawalan dalaman koperasi agar sebarang penipuan dan salah laku dapat dicegah. Keberkesanan jawatankuasa audit dalaman diukur dengan mengadaptasi amalan-amalan baik tadbir urus korporat yang baik di dalam Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia (MCCG) dan GP04: Garis Panduan Pelantikan dan Fungsi Jawatankuasa Audit Dalaman yang dikeluarkan oleh SKM.

Keberkesanan pengurusan risiko didefinisikan sebagai tanggungjawab jawatankuasa pengurusan risiko dalam mengenal pasti ancaman dan peluang seterusnya membantu koperasi membuat keputusan mengenai tahap risiko yang sanggup ditanggung bagi mencapai objektif penubuhan koperasi. Keberkesanan pengurusan risiko diukur dengan mengadaptasi amalan-amalan baik tadbir urus korporat yang baik di dalam Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia (MCCG) dan GP27: Garis Panduan Tadbir Urus (Prinsip 13) yang dikeluarkan oleh SKM.

## Jangkaan Keputusan/Manfaat

### *Teori Baru/Penemuan Baru/Pengetahuan*

Model tadbir urus koperasi di Malaysia berdasarkan garis panduan tadbir urus koperasi dijangka dapat dibangunkan. Elemen-elemen tadbir urus koperasi dikenalpasti dengan mengadaptasi Kod Tadbir Urus Baik (MCCG) dan literatur lepas. Kajian ini dijangka memfokuskan kepada pengkomersialan penyelidikan dan inovasi ahli akademik yang boleh memperkasakan gerakan koperasi keseluruhannya serta membantu meningkatkan prestasi sektor koperasi dalam mencapai sasaran dalam pelaksanaan Dasar Koperasi Negara 2021-2030.

### *Impak kepada Masyarakat, Ekonomi dan Bangsa*

Hasil kajian ini dapat memberi panduan dan input kepada SKM sebagai badan yang mengawal selia gerakan koperasi di Malaysia bagi menentukan sebab dan akibat berlakunya isu-isu tadbir urus dalam pengurusan koperasi. Hasil ini juga dapat dijadikan bahan pengajaran seminar dan latihan yang dijalankan oleh SKM kepada pihak-pihak yang terlibat dalam pengurusan tadbir urus koperasi. Usaha penyebaran maklumat yang dijalankan oleh SKM berkaitan pengurusan tadbir urus koperasi, adalah diharapkan koperasi ditadbir dan diurus dengan cekap untuk mencapai objektifnya. Hasil kajian ini boleh dijadikan panduan kepada SKM untuk memperkasakan prinsip tadbir urus koperasi semasa. Model tadbir urus koperasi yang diperkasakan akan dapat meningkatkan lagi pencapaian dalam kawal selia dan tadbir urus koperasi. Peningkatan pencapaian dalam kawal selia koperasi merupakan salah satu teras strategik DKN 2021-2030 yang dirangka oleh pihak SKM dan MEDAC agar dapat meningkatkan sumbangan kepada KDNK negara menjelang tahun 2030.

## Rujukan

- Abd Rahman, H. A., Mustaffa, M. Z., Zubaidah, Z. A., & Roslani, E. (2015). The Level of Knowledge of Corporate Governance in Federal Statutory Bodies in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 28(April), 170–175. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01097-7](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01097-7)
- Alqatamin, R. M. (2018). Audit Committee Effectiveness and Company Performance: Evidence from Jordan. *Accounting and Finance Research*, 7(2), 48. <https://doi.org/10.5430/afr.v7n2p48>
- Anazodo, R., Igbokwe-Ibeto, C., & Nkah, B. (2015). Leadership, Corruption and Governance in Nigeria: Issues and Categorical Imperatives. *African Research Review*, 9(2), 41. <https://doi.org/10.4314/afrrev.v9i2.4>

- Arora, A., & Sharma, C. (2016). Corporate governance and firm performance in developing countries: evidence from India. *Corporate Governance*, 16(2), 420–436. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2016-0018>
- Aziz, J. (2016, November 13). Gerakan koperasi diharap jadi sektor ketiga. *Utusan Borneo*. Bahagian Pembangunan Koperasi, M. (2020). [www.medac.gov.my](http://www.medac.gov.my).
- Balios, D., & Zaroulea, T. (2020). Corporate Governance, Internal Audit and Profitability: “Evidence from P.I.G.S. Countries.” *Journal of Accounting and Auditing: Research & Practice*, 2020, 1–16. <https://doi.org/10.5171/2020.668702>
- Bansal, N., & Sharma, A. K. (2016). Audit Committee, Corporate Governance and Firm Performance: Empirical Evidence from India. *International Journal of Economics and Finance*, 8(3), 103. <https://doi.org/10.5539/ijef.v8n3p103>
- Bentley, G., Pugalis, L., & Shutt, J. (2016). Leadership and systems of governance: the constraints on the scope for leadership of place-based development in sub-national territories. *Regional Studies*, 51(2), 194–209. <https://doi.org/10.1080/00343404.2016.1181261>
- Buallay, A., Hamdan, A., & Zureigat, Q. (2017). Corporate governance and firm performance: evidence from Saudi Arabia. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 11(1), 78–98. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v11i1.6>
- Buckby, S., Gallery, G., & Ma, J. (2015). An analysis of risk management disclosures: Australian evidence. *Managerial Auditing Journal*, 30(8–9), 812–869. <https://doi.org/10.1108/MAJ-09-2013-0934>
- Budd, L., & Sancino, A. (2016). A framework for city leadership in multilevel governance settings: The comparative contexts of Italy and the UK. *Regional Studies, Regional Science*, 3(1), 129–145. <https://doi.org/10.1080/21681376.2015.1125306>
- Ciftci, I., Tatoglu, E., Wood, G., Demirbag, M., & Zaim, S. (2019). Corporate governance and firm performance in emerging markets: Evidence from Turkey. *International Business Review*, 28(1), 90–103. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.08.004>
- Correa, R., & Goldberg, L. S. (2020). *Bank Complexity, Governance, and Risk* (No. 27547). <http://www.nber.org/papers/w27547%0ANATIONAL>
- Drogalas, G., Arampatzis, K., & Anagnostopoulou, E. (2016). The relationship between corporate governance, internal audit and audit committee: Empirical evidence from Greece. *Corporate Ownership and Control*, 14(1), 569–577. <https://doi.org/10.22495/cocv14i1c4art3>
- Esra, A., & Allam, H. (2015). The Impact of Corporate Governance on Firm Performance: Evidence from Bahrain Stock Exchange. *European Journal of Business and Innovation Research*, 3(5), 25–48. <http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/The-Impact-of-Corporate-Governance-on-Firm-Performance-Evidence-from-Bahrain-Stock-Exchange.pdf>
- Ganda Saputra, I., & Yusuf, A. (2019). The Role of Internal Audit in Corporate Governance and Contribution to Determine Audit Fees for External Audits. *Journal of Finance and Accounting*, 7(1), 1–5. <https://doi.org/10.12691/jfa-7-1-1>
- Huberts, L. W. J. C. (2018). Integrity: What it is and Why it is Important. *Public Integrity*, 20, S18–S32. <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1477404>
- Kolthoff, E., Erakovich, R., & Lasthuizen, K. (2010). Comparative analysis of ethical leadership and ethical culture in local government: The USA, The Netherlands,

- Montenegro and Serbia. *International Journal of Public Sector Management*, 23(7), 596–612. <https://doi.org/10.1108/09513551011078879>
- Leong, I. (2018, October 30). Koperasi boleh jadi penyumbang ketiga ekonomi - Dr Hatta. *Astro Awani*. <https://www.astroawani.com/berita-malaysia/koperasi-boleh-jadi-penyumbang-ketiga-ekonomi-dr-hatta-189693>
- Linkov, I., Trump, B. D., Anklam, E., Berube, D., Boisseasu, P., Cummings, C., Ferson, S., Florin, M. V., Goldstein, B., Hristozov, D., Jensen, K. A., Katalagarianakis, G., Kuzma, J., Lambert, J. H., Malloy, T., Malsch, I., Marcomini, A., Merad, M., Palma-Oliveira, J., ... Vermeire, T. (2018). Comparative, collaborative, and integrative risk governance for emerging technologies. *Environment Systems and Decisions*, 38(2), 170–176. <https://doi.org/10.1007/s10669-018-9686-5>
- Media Baharu. (2020, December 2). *Gerakan Koperasi jana pendapatan RM45.7 Bilion sehingga 31 Desember 2019*. <https://berita.rtm.gov.my/index.php/semasa/23781-gerakan-koperasi-jana-pendapatan-rm45-7-bilion-sehingga-31-desember-2019>
- Mohd Hafiz, I. (2020, December 5). IKM sasar koperasi sumbang 15 peratus kepada KDNK negara. *Berita Harian*. <https://www.sinarharian.com.my/article/113441/BERITA/Nasional/IKM-sasar-koperasi-sumbang-15-peratus-kepada-KDNK-negara>
- Nadia, H. (2016, August 23). Koperasi diwajibkan tubuh Jawatankuasa Pengurusan Risiko. *Berita Harian*. <https://www.skm.gov.my/index.php/my/ogos-2016/1463-koperasi-diwajib-tubuh-jawatankuasa-pengurusan-risiko>
- Nurdina, A. R., & Zamzuri, Z. (2018). Kecekapan Pengurusan Koperasi di Malaysia. *Journal of Nusantara*, 3(2), 134–146. <http://dx.doi.org/10.24200/jonus.vol3iss2pp134-146>
- Razimah, A., Zubaidah, I., & Smith, M. (2018). Audit committees' involvement and the effects of quality in the internal audit function on corporate governance. *International Journal of Auditing*, 22(3), 385–403. <https://doi.org/10.1111/ijau.12124>
- Said, J., Alam, M. M., & Khalid, M. A. (2016). Relationship between good governance and integrity system: Empirical study on the public sector of Malaysia. In *Humanomics* (Vol. 32, Issue 2, pp. 151–171). <https://doi.org/10.1108/H-02-2016-0008>
- Schneider, H., & Nxumalo, N. (2017). Leadership and governance of community health worker programmes at scale: a cross case analysis of provincial implementation in South Africa. *International Journal for Equity Health*, 16(72), 1–12.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Method for Business : A Skill-Building Approach* (7th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Shafie, M. Z., Kamilah, A., & Wah, K. K. (2016). Corporate Governance Practices and Firm Performance: Evidence from Top 100 Public Listed Companies in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 35(October 2015), 287–296. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00036-8](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00036-8)
- Siti Norwahida, S., Shin, O. W., & Mohd Shahidan, S. (2012). Does Board of Director's Characteristics Affect Firm Performance? Evidence from Malaysian Public Listed Companies. *International Business Research*, 5(9), 120–127. <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n9p120>
- SKM, S. K. M. (2019). *Laporan Tahunan SKM 2018*.
- SKM, S. K. M. (2017). *Laporan Tahunan 2017*. <http://www.skm.gov.my/index.php/my/pusat-media/penerbitan/laporan-tahunan/book/50-laporan-tahunan-2017/3-laporan-tahunan>



- SKM, S. K. M. (2020). Perangkaan Gerakan Koperasi Malaysia 2019. In *Suruhanjaya Koperasi Malaysia*.
- SKM, S. K. M. (2015). *GP 27 : Garis Panduan Tadbir Urus*.
- SKM, S. K. M. (2017). *Laporan Tahunan 2016*.
- SKM, S. K. M. (2012). *Laporan Tahunan SKM 2011*.
- SKM, S. K. M. (2018). *Laporan Tahunan SKM 2017*.
- SKM, S. K. M. (2017). *Laporan Tahunan SKM 2016*.
- SKM, S. K. M. (2016). *Laporan Tahunan SKM 2015*.
- SKM, S. K. M. (2020). *Laporan Tahunan SKM 2019*.
- SKM, S. K. M. (2019). *Laporan Tahunan SKM 2018*.
- Suruhanjaya Sekuriti Malaysia. (2017). *Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia*.
- Valente, F., Dredge, D., & Lohmann, G. (2015). Leadership and governance in regional tourism. *Journal of Destination Marketing and Management*, 4(2), 127–136. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.03.005>
- Zahroh, N., & Hamidah. (2017). The role of corporate governance. *Fraud: The Counter Fraud Practitioner's Handbook*, 34(13003), 391–403. <https://doi.org/10.4324/9781315583075-38>