

Peranan Sistem Kawalan Dalaman dan Modal Insan Strategik terhadap Prestasi Koperasi di Malaysia

(The Role of Internal Control Systems and Strategic Human Capital on the Performance of Cooperatives in Malaysia)

NOOR AZRIN KASIM, AMIZAWATI MOHD AMIR & AMIRUL HAFIZ MOHD NASIR

ABSTRAK

Kajian ini mengkaji hubungan antara Sistem Kawalan Dalaman (SKD) yang merangkumi lima komponen - persekitaran kawalan, penilaian risiko, aktiviti kawalan, komunikasi maklumat serta pemantauan terhadap prestasi koperasi di Malaysia. Kajian turut menguji tentang peranan Modal Insan Strategik sebagai pemboleh ubah sederhana dalam mengukuhkan hubungan antara SKD dengan prestasi koperasi, iaitu dengan memastikan pekerja mempunyai keupayaan untuk melaksanakan tugas dengan cekap dan berkesan. Modal Insan Strategik merupakan penjajaran proaktif antara pengurusan bakat dan objektif strategik organisasi kerana modal insan yang kompeten mampu mempengaruhi kecekapan koperasi. Sebanyak 221 soal selidik yang lengkap dan mewakili kadar respons sebanyak 58.6 peratus telah dikutip daripada 377 koperasi yang diwakili oleh Anggota Lembaga Koperasi (ALK) atau Pengurus Koperasi sebagai responden. Hasil kajian menunjukkan bahawa komponen SKD, aktiviti kawalan koperasi, pemantauan koperasi dan penilaian risiko mempunyai kesan positif dan signifikan terhadap prestasi koperasi. Selain itu, Modal Insan Strategik didapati dapat menyederhanakan hubungan antara SKD dengan prestasi koperasi, khususnya terhadap aspek penilaian risiko dan komunikasi maklumat. Kajian ini juga menekankan kepentingan Modal Insan Strategik dalam memperkukuh hubungan antara SKD dengan prestasi koperasi. Koperasi yang ingin meningkatkan prestasi mereka harus melabur dalam pembangunan modal insan yang berpengetahuan dan berkemahiran inovatif untuk memastikan kejayaan sesebuah koperasi.

Kata kunci: Sistem kawalan dalaman; prestasi koperasi; modal insan strategik; koperasi; Malaysia

ABSTRACT

This study examines the relationship between the internal control system (ICS), which comprises five components—control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and monitoring, on the cooperatives' performance in Malaysia. The study also investigates the role of Strategic Human Capital as a moderating variable in strengthening the relationship between ICS and cooperatives' performance by ensuring that employees possess the capability to perform tasks efficiently and effectively. Strategic Human Capital represents the proactive alignment between talent management and the organization's strategic objectives, as competent human capital can influence the efficiency of cooperatives. A total of 221 completed questionnaires were collected, representing a 58.6 per cent response rate, from 377 cooperatives, with respondents comprising members of the Cooperative Board (CB) or Cooperative Managers. The findings indicate that the ICS components—control activities, monitoring, and risk assessment—have a positive and significant effect on cooperative performance. In addition, Strategic Human Capital was found to moderate the relationship between ICS and cooperative performance, particularly in the aspects of risk assessment and information communication. This study further underscores the importance of Strategic Human Capital in reinforcing the link between ICS and cooperative performance. Cooperatives seeking to enhance their performance should invest in the development of knowledgeable and innovative human capital to ensure organizational success.

Keywords: Internal control system; cooperative performance; strategic human capital; cooperatives; Malaysia

PENGENALAN

Laporan tahunan Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) 2023 menyatakan banyak koperasi berhadapan dengan denda akibat ketidakpatuhan kepada peraturan kewangan dan operasi (SKM 2023). Laporan tersebut telah mendedahkan bahawa terdapat beberapa kejadian salah urus kewangan seperti pinjaman tanpa kebenaran, kekurangan dokumentasi yang betul dan penyelewengan dana. Masalah ini menjejaskan kemampuan sesebuah koperasi kerana mereka kehilangan kepercayaan daripada anggota koperasi, pelabur dan pihak berkepentingan sehingga menyebabkan berlakunya ketidakstabilan kewangan. Ketidakstabilan kewangan menghalang keupayaan koperasi terutamanya yang bersaiz kecil untuk melaksanakan projek pembangunan komuniti, memberikan pinjaman atau menawarkan dividen yang kompetitif. Bagi koperasi yang bersaiz kecil, sumber manusia dan kepakaran yang terhad merupakan cabaran terbesar kepada Sistem Kawalan Dalaman (SKD). Sebagai contoh, disebabkan oleh masalah tidak berkemampuan dalam aspek pengasingan tugas, kes salah urus, dan penipuan lebih mudah berlaku dalam sesebuah koperasi. Lebih kritikal lagi

apabila sumber manusia dan kepakaran tersebut melibatkan Modal Insan Strategik. Modal Insan Strategik ialah penglibatan sumber manusia dan kepakaran yang memfokuskan kepada strategi untuk meningkatkan prestasi jangka panjang sesebuah organisasi (Ingham 2007). Dengan kata lain, Modal Insan Strategik merupakan penjarangan proaktif antara pengurusan bakat dan objektif strategik organisasi.

SKD yang disebut sebelum ini pula merujuk kepada dasar, prosedur, dan proses yang dirangka bagi memastikan objektif organisasi dalam bidang operasi, pelaporan kewangan, dan pematuhan tercapai (COSO 2013). SKD yang dirangka lemah dan Modal Insan Strategik yang kurang berkemampuan dijangka akan memberikan kesan kepada prestasi koperasi. Kedua-dua kelemahan ini akan menyukarkan koperasi untuk mematuhi keperluan tadbir urus seterusnya berpotensi mengakibatkan penalti dan undang-undang malah boleh menyebabkan koperasi kehilangan lesen operasi.

Menyedari cabaran ini, kerajaan telah menyediakan Garis Panduan dan Prosedur 27 (GP27) untuk meningkatkan rangka kerja kawalan dalaman koperasi. Untuk memastikan kemampanan jangka panjang, GP27 menekankan kepentingan ketelusan, akauntabiliti dan pematuhan kepada amalan terbaik. GP27 juga mencerminkan keperluan mendesak untuk koperasi mengguna pakai mekanisme kawalan dalaman yang mantap untuk tadbir urus dan kecekapan operasi yang lebih baik. Ahmad et al. (2015) menekankan bahawa pematuhan peraturan dalaman dilihat penting untuk memelihara integriti dan kelangsungan sesebuah koperasi. Tambahnya lagi, SKD yang mantap merupakan kunci kepada kepatuhan integriti dan dapat meningkatkan kepercayaan anggota terhadap pengurusan yang merupakan perkara pokok untuk menjamin kemampanan koperasi. Hal yang sama ditegaskan oleh Rahim dan Bakar (2014) bahawa SKD yang berkesan bukan sahaja menjamin ketelusan dan akauntabiliti koperasi, malah turut memperkukuh kepercayaan anggota. Dapatan penyelidik antarabangsa (misalnya Kaplan 2008; Etengu & Amony 2016; Simons 2021a) juga konsisten bahawa pelaksanaan SKD yang mantap berupaya meningkatkan kualiti proses pelaporan serta menghasilkan laporan yang lebih dipercayai. Sebaliknya, kelemahan dalam SKD akan melenturkan akauntabiliti pihak pengurusan dan menjejaskan integriti pelaporan. Keberkesanan SKD turut menzahirkan keyakinan terhadap keupayaan pengurusan dalam melaksanakan tanggungjawab, sekali gus mengurangkan risiko kesilapan dan kerugian. Tambahan pula, dengan pemantauan yang berterusan dan penambahbaikan proses pelaporan, pihak pengurusan koperasi seterusnya dapat memperkukuh prestasi kewangan secara keseluruhan yang akhirnya tercermin melalui pencapaian keuntungan tahunan.

GP27 didasari oleh 15 prinsip umum merangkumi struktur amalan SKD yang berkesan kepada koperasi (SKM 2015). Prinsip-prinsip dalam GP27 tersebut selaras dengan kerangka rangka kerja COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) yang menitikberatkan aspek persekitaran kawalan, pengurusan risiko, aktiviti kawalan, maklumat dan komunikasi serta pemantauan. Walau bagaimanapun, masih banyak koperasi mengalami kerugian. Meskipun dengan adanya GP 27 ini, masih berlaku banyak salah guna kuasa yang melibatkan kehilangan aset koperasi yang merugikan anggota koperasi (Berita Harian 2025). Justeru, objektif pertama kajian ini adalah untuk melihat kesan SKD terhadap prestasi koperasi di Malaysia.

Walaupun bagaimanapun, pemantapan SKD dengan semata-mata berpegang kepada kerangka COSO dan GP 27 tidak akan membolehkan koperasi mencapai prestasi seperti yang dikehendaki. Amalan SKD perlulah digabungkan dengan aspek kesediaan pengurusan (Sabtu & Mohd. Amir 2023). Justifikasinya, amalan SKD yang baik perlulah membolehkan pihak pengurusan mampu mengawal sumber, meningkatkan kecekapan dan mencapai matlamat penubuhan sesebuah koperasi. Yang paling penting amalan SKD perlu dilaksanakan oleh individu yang berkebolehan. Namun permasalahannya, kebanyakan koperasi diuruskan oleh individu yang kurang berpengalaman dalam perniagaan sehingga menyebabkan prestasi koperasi kurang baik.

Dasar Koperasi Malaysia 2030 telah mengentengahkan keperluan untuk mempertingkatkan penglibatan golongan profesional dan belia dalam pengurusan koperasi. Sehingga tahun 2022, penglibatan golongan profesional dan belia dalam pengurusan koperasi hanya sekitar 1 peratus (DaKom 2030). Penglibatan golongan profesional dan belia sebagai Modal Insan Strategik dilihat penting bagi memastikan operasi menepati matlamat penubuhan, meningkatkan produktiviti dan keberkesanan keseluruhan koperasi. Mereka juga berperanan memupuk budaya kolaboratif, meningkatkan penglibatan ahli dan pengkalan pekerja demi kejayaan koperasi. Rentetan dasar yang dibuat ini, objektif kedua kajian ini adalah untuk melihat sejauh mana kesan peranan Modal Insan Strategik terhadap hubungan SKD dan prestasi koperasi di Malaysia.

Dapatan kajian ini akan menyumbang kepada pembuktian empirikal mengenai kepentingan SKD terhadap prestasi koperasi. Umumnya pembuktian kepentingan SKD dalam persekitaran koperasi di Malaysia dilihat masih kurang (Tijani 2022). Kecenderungan kajian sebelum ini melibatkan sektor kerajaan dan swasta dan penting untuk dilanjutkan dalam sektor ketiga ini bagi memahami peranan SKD dan kemampanan koperasi. Kajian ini turut mengisi lompong ilmu mengenai peranan golongan profesional dan belia yang dikategorikan sebagai Modal Insan Strategik bagi merealisasikan kejayaan sesebuah koperasi. Selain itu, penemuan kajian juga boleh dijadikan rujukan kepada semua pemegang taruh di koperasi.

Kertas penyelidikan ini akan mengulas sorotan karya lepas berkenaan prestasi koperasi, SKD, dan Modal Insan Strategik dalam seksyen seterusnya. Ulasan ini akan diikuti oleh perbincangan kaedah dan penemuan kajian, manakala kesimpulan kajian akan dikupas pada bahagian akhir kertas penyelidikan ini.

ULASAN KARYA DAN PEMBANGUNAN HIPOTESIS

PRESTASI KOPERASI

Prestasi koperasi boleh diukur melalui aspek kewangan dan bukan kewangan. Prestasi kewangan dinilai melalui tahap kecairan, kecekapan dan keuntungan manakala prestasi bukan kewangan pula dilihat berdasarkan pencapaian sasaran bukan kewangan seperti kepuasan pelanggan, kadar pusing ganti inventori, kesetiaan jenama, kualiti perkhidmatan dan kepuasan pekerja. Aziz et al. (2023) menyatakan bahawa prestasi bukan kewangan koperasi juga ditunjangi oleh pelbagai objektif seperti ekonomi, sosial, dan lestari. Namun demikian, ukuran prestasi yang pelbagai ini tidak akan memberikan makna sekiranya pengurusan koperasi gagal menterjemahkannya kepada strategi tindakan yang berkesan.

Beberapa kajian lepas seperti Liang dan Hendrikse (2013), Hakelius (2018), Franken dan Cook (2019), Hemrit (2020), Handayani et al. (2020), Hamour et al. (2021), Simons (2021b) dan Tetteh et al. (2022) juga telah mengaitkan beberapa faktor seperti tadbir urus, sistem kawalan dalaman dan penilaian risiko dengan prestasi koperasi. Kajian Hakelius (2018) dan Hemrit (2020) menemukan bukti bahawa tadbir urus koperasi yang baik dapat meningkatkan prestasi koperasi. Kajian lain seperti Liang dan Hendrikse (2013) pula mendapati bahawa pelantikan ketua pegawai eksekutif yang baik akan meningkatkan prestasi koperasi. Franken dan Cook (2019) pula menjangkakan bahawa faktor tadbir urus koperasi seperti saiz lembaga koperasi, lantikan ahli lembaga koperasi dengan kepakaran industri dan tempoh lantikan ketua pegawai eksekutif juga memberikan kesan positif terhadap prestasi koperasi.

Kajian Simons (2021b) mengenai industri telekomunikasi di Nigeria pula mendapati bahawa persekitaran kawalan dalaman organisasi dan penilaian risiko mempunyai pengaruh yang positif terhadap prestasi kewangan. Organisasi yang komited dalam melaksanakan SKD akan menyediakan sistem tadbir urus, mempunyai komitmen perbelanjaan yang berhemah dan cenderung melaporkan tahap prestasi kewangan yang baik (Simons 2021a). Kajian Hamour et al. (2021) dan Tetteh et al. (2022) turut melaporkan penemuan yang sama, iaitu amalan SKD seperti mana yang diperincikan dalam kerangka COSO didapati mampu mempertingkatkan prestasi kewangan sesebuah organisasi. Bukan itu sahaja, SKD mampu memperkukuh amalan integriti dalam budaya kerja yang baik (Handayani et al. 2021). SKD juga dijangkakan akan mempengaruhi prestasi koperasi dengan memastikan amalan pengurusan dan tadbir urus yang berkesan dengan memperkemas pengurusan risiko dan mempertingkatkan kecekapan ahli lembaga pengarah, serta memperkukuh amalan pengauditan dan sistem perakaunan. Perkara ini akan menyumbang kepada kejelasan pelaporan kewangan, ketelusan perkongsian maklumat dengan semua pemegang taruh dan peningkatan prestasi organisasi secara menyeluruh. Sistem Kawalan Dalaman (SKD) berserta keupayaan Modal Insan Strategik koperasi dilihat penting untuk menyeimbangkan prestasi kewangan dan bukan kewangan serta sebagai faktor kritikal untuk memastikan daya tahan dan kelangsungan organisasi. Namun demikian, kajian berkenaan SKD dilihat masih kurang dan tidak komprehensif. Seksyen seterusnya akan membincangkan dengan lebih lanjut mengenai lima komponen lengkap SKD seterusnya membangunkan hipotesis kajian ini.

SISTEM KAWALAN DALAMAN

SKD merupakan sistem utama yang menjadi faktor kejayaan sesebuah organisasi (Fadzil et al. 2005; Kopp & O'Donnell 2005). SKD yang menggabungkan prosedur dan kaedah pelaksanaan operasi perniagaan dapat mencegah kesilapan dan penipuan bagi memastikan pencapaian objektif dan matlamat organisasi. Menurut COSO, SKD merupakan sistem yang perlu dipastikan oleh sesebuah organisasi bagi memberikan jaminan munasabah berhubung pencapaian objektif berikut: (1) keberkesanan dan kecekapan operasi, (2) kebolehpercayaan pelaporan kewangan dan (3) pematuhan kepada undang-undang serta peraturan sesebuah organisasi (COSO 2013). Kajian di rantau ini menyediakan bukti empirikal untuk menyokong hubungan positif SKD dengan pemantauan penjana pendapatan, pengawalan perbelanjaan serta pelaksanaan operasi perniagaan secara telus dan berintegriti (Tuan 2020). Penemuan hubungan positif SKD ini selari dengan hasrat GP27. Ia menekankan kepada tadbir urus koperasi yang merangkumi, (1) pengendalian perniagaan yang teratur dan cekap termasuk pematuhan kepada dasar dalaman, (2) perlindungan aset perniagaan, (3) pencegahan dan pengesanan penipuan dan kesilapan, (4) ketepatan dan kesempurnaan rekod perakaunan, dan (5) penyediaan maklumat kewangan yang tepat pada masanya. Walau bagaimanapun kajian empirikal yang memfokuskan kepada SKD koperasi khususnya di Malaysia masih lagi terbatas dan tidak komprehensif. Sehubungan itu, objektif pertama kajian ini akan memfokuskan kepada elemen SKD daripada COSO, iaitu persekitaran kawalan, penilaian risiko, aktiviti kawalan, maklumat dan komunikasi, aktiviti pemantauan serta kesannya terhadap prestasi koperasi.

Persekitaran Kawalan mencerminkan persekitaran organisasi yang diwujudkan serta cara ia beroperasi dalam menjalankan operasi organisasi dan melaksanakan tanggungjawab kawalan dalaman. Persekitaran kawalan yang baik seterusnya akan membentuk budaya kawalan bagi keseluruhan organisasi, berasaskan lima prinsip iaitu: 1) integriti dan nilai etika; 2) kebebasan lembaga pengarah daripada pengurusan dan pengawasan kawalan dalaman; 3) struktur organisasi yang mantap dan mengekalkan pekerja yang berkualiti; 4) falsafah kawalan pengurusan, dan 5) selera risiko (COSO 2013). Antara tindakan untuk menyediakan persekitaran kawalan yang baik ialah mempunyai sistem pengurusan perakaunan dan kewangan, memiliki keupayaan dan komitmen pengurusan terhadap operasi organisasi, berupaya memantau dengan teliti pelaksanaan sistem kawalan dalaman dalam organisasi, mengamalkan komunikasi

berkesan antara pengurusan dan pegawai bawahan mengenai pengendalian SKD serta mempunyai langkah pembetulan bagi memperkemas operasi sistem berkaitan.

Pengurusan organisasi dalam persekitaran kawalan yang baik seharusnya bertindak dengan tahap integriti yang tinggi dalam melaksanakan peranan mereka, menegakkan nilai etika dalam semua keputusan pengurusan, menubuhkan jawatankuasa audit yang objektif, bebas dan aktif, serta memastikan lembaga pengarah dan jawatankuasa bebas (Kamau 2016). Pemeraksanaan persekitaran kawalan mampu diperkukuh melalui pelaksanaan budaya kerja yang menitikberatkan nilai integriti, etika, dan akauntabiliti. Selain itu, persekitaran kawalan diperkasakan melalui amalan pengasingan kuasa, proses pemantapan kompetensi sumber manusia melalui latihan, penilaian prestasi, pemberian ganjaran dan proses kaunseling pekerja serta pengukuhan peranan jawatankuasa audit dan audit dalaman (Inusah & Abdulai 2015). Persekitaran kawalan yang baik akan digambarkan dengan budaya integriti, nilai etika, dan carta alir yang ada dalam sesebuah organisasi (Kinyua et al. 2015; John & Nyamboga 2024).

Kajian Mendoza (2012) serta John dan Nyamboga (2024) yang mengkhusus kepada persekitaran kawalan dalam sesebuah koperasi mendapati bahawa terdapat nilai integriti dan etika, komitmen pengurusan, struktur organisasi, pengagihan dan pengasingan kuasa, pengurusan sumber manusia, serta termasuklah aktiviti ALK. Hal ini dikatakan demikian kerana keputusan ALK dan pihak pengurusan dalam koperasi akan mencerminkan falsafah dan gaya mereka dalam mempengaruhi budaya organisasi dan struktur aktiviti organisasi (Ndugu 2013). Seterusnya dengan persekitaran kawalan yang kukuh, pihak pengurusan semestinya dapat membawa organisasi mencapai prestasi yang diingini dan pertumbuhan yang sepatutnya.

Penilaian Risiko merujuk kepada proses menguruskan risiko yang berkemungkinan menjadi ancaman kepada koperasi untuk mencapai matlamatnya. Proses pengurusan risiko turut melibatkan aktiviti mengesan dan menentukan kaedah bagi memastikan hasrat organisasi mampu untuk direalisasikan. Sehubungan itu, pengurusan risiko ditafsirkan sebagai pengenalanpastian serta analisis risiko yang berkait dengan ancaman pencapaian objektif sesebuah organisasi dan ancaman ini perlu diurus dengan sebaik mungkin (COSO 2013). Pastinya tahap risiko perniagaan akan berbeza bergantung kepada perubahan objektif dan strategi perniagaan. Maka, risiko perniagaan perlu diselaraskan dengan tahap kawalan risiko yang sepadan. Perubahan cabaran operasi dalaman perniagaan, industri, ekonomi, peraturan, dan kawal selia memerlukan mekanisme mengenal pasti dan mengawal risiko yang bersesuaian untuk memastikan pencapaian sasaran serta objektif kewangan dan bukan kewangan. Borodzicz (2005) menegaskan bahawa pengurusan risiko mampu mengenal pasti dan mengurus ancaman sekiranya ancaman tersebut menjadi realiti dan pelan pemulihan bencana, pengurusan krisis serta prosedur kecemasan akan meminimumkan impaknya. Risiko diurus berdasarkan prosedur sistematik untuk mengenal pasti dan menilai risiko yang berkaitan serta bersedia dengan perancangan mitigasi bagi mengurangkan kesan risiko sekiranya ancaman berlaku (Inusah & Abdulai 2015; Bett & Memba 2017). Pengurusan risiko yang berkesan melibatkan tindakan mereka bentuk, melaksanakan dan mengendalikannya dalam sama ada dengan mengelak, mengurangkan atau memindahkan risiko.

Secara umumnya, organisasi akan berhadapan dengan dua jenis risiko, iaitu dalaman dan luaran yang boleh menghalang pencapaian sasaran dan matlamat perniagaan. Risiko dalaman wujud secara dalaman antaranya disebabkan oleh amalan tadbir urus yang lemah dan kesilapan manusia, manakala risiko luaran merujuk kepada ancaman luar organisasi dan ia berada di luar kawalan contohnya perubahan pasaran dan permintaan pelanggan (Gamage et al. 2014). Oleh itu, pengenalanpastian dan pengurusan kedua-dua bentuk risiko ini amat penting, manakala sistem kawalan dalaman yang berkesan berfungsi sebagai mekanisme utama untuk mengurangkan pendedahan organisasi terhadap risiko yang boleh menjejaskan pencapaian matlamatnya.

Aktiviti Kawalan merujuk kepada dasar dan prosedur yang berperanan memastikan arahan pengurusan risiko bagi mencapai matlamat organisasi. Kajian Cheloti et al. (2023) di koperasi peladang membuktikan bahawa aktiviti kawalan berserta pelan tindakan risiko luar jangka dapat mengurangkan berlakunya kemudaratan dalam perniagaan. Kajian mereka mengaitkan kepentingan aktiviti kawalan dalam mendorong warga di koperasi untuk berfungsi secara berkesan. Aktiviti kawalan sama ada dalam sistem teknologi maklumat atau manual mempunyai pelbagai objektif dan digunakan pada pelbagai peringkat organisasi dan fungsian. Aktiviti kawalan ini menekankan tentang keperluan pemantauan prestasi organisasi dan warga secara berkala yang memperlihatkan bahawa amalan pengasingan tugas mempunyai peranan penting.

Prosedur operasi aktiviti kawalan turut melibatkan kawalan fizikal terhadap aset perniagaan termasuklah kawalan terhadap warga. Perekodan dan pembuktian pelaksanaan aktiviti kawalan ini memerlukan sistem dokumen yang jelas dan sistematik bagi membolehkan kesilapan dan tindakan yang mencurigakan dapat dikenal pasti dengan lebih mudah. Pelaksanaan dan keberkesanan aktiviti kawalan selalunya dipastikan melalui proses audit dalaman (Nyakundi et al. 2014; Adegboyegun et al. 2020). Namun begitu, prosedur aktiviti kawalan ini perlulah sentiasa dikemas kini dengan mengambil kira perubahan risiko yang akan dihadapi oleh organisasi dalam persekitaran perniagaan yang sentiasa berubah, termasuklah memastikan keutuhan dan keselamatan data daripada serangan siber. Hal ini penting bagi memastikan ketahanan sesebuah organisasi untuk menghadapi ancaman yang mendatang (Abuya 2019, Kumari & Weerasooriya 2019; Radojević et al. 2022).

Maklumat dan komunikasi menitikberatkan ciri-ciri dan kualiti maklumat yang diperlukan untuk kawalan berkesan bagi membolehkan warga organisasi jelas mengenai tanggungjawab mereka dan mempunyai aksesibiliti kepada maklumat sekaligus membolehkan mereka mengambil keputusan yang berkesan demi kesejahteraan organisasi

(Gamage et al. 2014). Maklumat yang mantap amat membantu untuk mengenal pasti peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh organisasi, selanjutnya merangka tindakan strategi bagi mengurangkan risiko yang telah dikenal pasti. Maklumat mestilah relevan dan tepat bagi membantu warga untuk mengambil tindakan sewajarnya, iaitu merangkumi maklumat prosedur, polisi serta penemuan audit dalaman.

Menurut Slaus (2013), pengurusan maklumat melibatkan proses: 1) mengenal pasti dan merekodkan semua urusan niaga yang sah; 2) merekodkan urusan niaga yang tepat pada masanya dan secara menyeluruh; 3) mengukur nilai urusan niaga dengan merekodkan nilai kewangan dalam penyata kewangan; 4) menentukan tempoh masa urusan niaga bagi memastikan perekodan dalam tempoh perakaunan betul serta 5) perkongsian maklumat pada semua peringkat organisasi bagi membantu pengurusan dalam merangka tindakan untuk digunakan oleh pihak dalam dan juga pihak luar. Maklumat ini bukan sahaja dikongsi secara dalaman, tetapi juga dengan pemegang taruh luar bagi memastikan ketelusan dan pematuhan kepada peraturan. Penemuan dalam kajian lepas menunjukkan bahawa keberkesanan pengurusan maklumat dan komunikasi telah menghasilkan impak yang positif terhadap prestasi keseluruhan organisasi. Sebagai contoh, Rubino et al. (2017) membuktikan bahawa hubungan yang positif antara pelaburan dalam teknologi maklumat operasi dengan prestasi organisasi. Ia memperlihatkan aspek kesediaan maklumat mampu mempertingkatkan urusan tadbir yang baik dan dapat mengesan sebarang anomali yang berisiko kepada organisasi. Sementara Ahmed dan Nganga (2019) serta Abass et al. (2023) telah menegaskan bahawa situasi semasa perkembangan teknologi amat membantu untuk memperkasakan aspek pengurusan maklumat dan memudahkan interaksi komunikasi sekaligus memudahkan interaksi yang mempengaruhi prestasi sesebuah organisasi. Jelas sekali bahawa maklumat yang boleh dipercayai dan komunikasi yang jelas berkait rapat dengan kemampuan organisasi bertindak pantas bagi memastikan keberkesanan SKD.

Pemantauan merujuk kepada proses penilaian secara berterusan dan berulang-ulang bagi memastikan pelaksanaan SKD cekap dan berkesan. Menurut COSO (2013), aktiviti pemantauan ditentukan oleh dasar dan prosedur organisasi bagi memastikan pelaksanaan arahan pengurusan risiko serta mencapai objektif SKD. Pemantauan ialah komponen penting dalam kawalan dalaman yang melibatkan penilaian berterusan, penilaian berasingan atau gabungan kedua-duanya untuk memastikan semua komponen kawalan dalaman hadir dan berfungsi dengan berkesan. Ia termasuk menilai kualiti prestasi kawalan dalaman dari semasa ke semasa dan memastikan kawalan diselaraskan dengan keadaan yang berubah-ubah.

Pemantauan yang berkesan dapat membantu untuk mengenal pasti kekurangan dan mengambil tindakan pembetulan tepat pada masanya. Ia dilihat penting untuk mengekalkan integriti dan keberkesanan sistem kawalan dalaman, memastikan pematuhan, dan mengurangkan risiko (Herliana & Kutandi 2023). Aktiviti pemantauan yang menyeluruh memastikan kelima-lima komponen SKD yang merangkumi komponen persekitaran kawalan, penilaian risiko, aktiviti kawalan, maklumat dan komunikasi, serta pemantauan yang telah dibangunkan menepati standard reka bentuk SKD seterusnya memantau pelaksanaan amalan dengan cekap dan berkesan (Odek & Okoth 2019; Nyakundi et al. 2014). Menurut Al-Mashhadi (2021), pemantauan dalam SKD perlu kerana ia merupakan input penting untuk melaksanakan audit dengan memastikan pematuhan terhadap peraturan, perundangan dan undang-undang yang berkaitan.

Jelas, pemantauan yang konsisten antara amalan sebenar dengan matlamat organisasi dapat mengenal pasti ancaman dengan lebih pantas bagi memastikan langkah kawalan kekal berkesan. Pemantauan juga mampu memastikan akauntabiliti dan kebertanggungjawaban warga organisasi dalam mengawal aktiviti organisasi. Inti pati pemantauan adalah untuk memastikan SKD direka bentuk dengan tepat dan beroperasi dengan berkesan. Ia sekaligus memberikan impak yang positif kepada warga organisasi untuk menjayakan hasrat objektif, misi, dan tahap toleransi risiko organisasi yang bakal menentukan prestasi organisasi termasuklah koperasi.

PEMBANGUNAN HIPOTESIS

SKD DAN PRESTASI KOPERASI

Seperti yang dimaklumkan di atas, dalam sektor koperasi, penilaian prestasi penting untuk dikategorikan kepada prestasi kewangan dan bukan kewangan berdasarkan objektif koperasi itu sendiri. Aspek kewangan koperasi kerap kali diukur daripada prestasi penajaan perniagaan, iaitu (1) keuntungan kasar yang dijana daripada setiap ringgit pendapatan yang diperoleh koperasi dan (2) untung bersih yang mengukur kecekapan koperasi dalam menguruskan perbelanjaan pengurusan. Sementara daripada aspek prestasi bukan kewangan, koperasi diukur berdasarkan sumbangan sosial, etika dan kesejahteraan anggota koperasi (SKM 2011). Bagi memastikan kelangsungan koperasi dalam kedua-dua aspek kewangan dan bukan kewangan, Anggota Lembaga Koperasi (ALK) sememangnya bertanggungjawab untuk memastikan pencapaian prestasi sesebuah koperasi. Salah satu mekanismenya adalah melalui pengamalan SKD yang efektif untuk mengelakkan kesilapan, penipuan serta mampu bertindak pantas apabila berdepan dengan ancaman risiko seperti itu. Pengkaji lepas turut mengesahkan hal ini dan menegaskan bahawa SKD penting untuk meningkatkan keuntungan, kecekapan organisasi dan membolehkan pihak pengurusan perlu mempunyai tadbir urusan korporat yang baik (Lakis & Giriūnas 2012; Arora & Sharma 2016). Justeru, SKD yang mantap perlu diberikan keutamaan oleh ALK kerana ia berfungsi sebagai mekanisme pencegahan dan pemantauan yang membolehkan koperasi kekal berdaya saing serta melindungi kepentingan anggota.

H₁ SKD berhubungan positif dengan prestasi koperasi.

PERSEKITARAN KAWALAN DAN PRESTASI KOPERASI

Persekitaran kawalan menetapkan bahawa pengurusan organisasi merangkumi aspek gelagat warga organisasi untuk memastikan tadbir urus dilaksanakan secara berintegriti dan selari dengan matlamat organisasi. Ia berfungsi sebagai asas dalam penetapan sasaran kerja warga organisasi dan tatacara pelaksanaan sasaran pada peringkat individu dan organisasi. Struktur persekitaran kawalan mendedahkan kepada peluang perniagaan dan pengawalan risiko. Ia membolehkan ALK dan pihak pengurusan melakukan inovasi dalam had risiko yang telah ditetapkan. Paling penting, persekitaran kawalan akan mempengaruhi prestasi sesebuah organisasi. Memandangkan keputusan pengkaji sebelum ini lebih menjurus kepada hubungan yang positif, maka hipotesis yang dicadangkan ialah:

H_{1a} Persekitaran kawalan berhubungan positif dengan prestasi koperasi.

PRESTASI KOPERASI DAN PENILAIAN RISIKO

Menurut Kaplan (2008), reka bentuk dan pelaksanaan proses penilaian risiko yang berkesan akan meningkatkan prestasi korporat. Penilaian risiko yang dinamik perlu sepadan dengan persekitaran strategik bagi memastikan pengurusan ancaman tidak akan mengganggu-gugat prestasi sesebuah organisasi. Pandangan yang sama disokong oleh pengkaji lepas, iaitu pengurusan risiko yang berkesan mampu membentuk kelebihan daya saing jangka panjang berbanding dengan pengurusan risiko yang mempunyai senarai semak yang sangat ketat (Nocco & Stulz 2006; Siayor 2010). Malah, kesan daripada proses penilaian risiko yang berkesan menjadi asas untuk memaksimumkan prestasi sesebuah organisasi. Oleh yang demikian, dijangkakan bahawa:

H_{1b} Penilaian risiko berhubungan positif dengan prestasi koperasi.

PRESTASI KOPERASI DAN AKTIVITI KAWALAN

Aktiviti kawalan berfungsi untuk memastikan arahan pengurusan dilaksanakan dan langkah-langkah yang perlu diambil untuk menangani risiko yang boleh menghalang pencapaian objektif organisasi. Rutin tatacara kawalan mewujudkan sistem semak dan imbalan serta memastikan pematuan terhadap kawalan dalaman. Hal ini penting untuk mencegah salah laku yang mampu menggugat prestasi. Kerangka pelan aktiviti kawalan merupakan tindakan bagi mengelak atau mengurangkan kesan ancaman risiko. Ia turut membantu menjadi garis panduan khusus bagi ALK dan pihak berkenaan untuk bertindak pantas bagi memastikan prestasi kekal baik. Oleh itu, hipotesis seterusnya ialah:

H_{1c} Aktiviti kawalan berhubungan positif dengan prestasi koperasi.

PRESTASI KOPERASI DAN MAKLUMAT DAN KOMUNIKASI

Bagi memastikan SKD dan matlamat struktur dapat dicapai, ketersediaan maklumat yang relevan, lengkap, dan tepat pada masanya perlulah disampaikan secara berkesan kepada warga dan lain-lain pemegang taruh (COSO 2013). Komunikasi maklumat yang berkesan boleh membantu mengesahkan bahawa semua kumpulan telah dimaklumkan tentang prestasi organisasi. Ia dapat mengurangkan kemungkinan tingkah laku yang diambil kesempatan oleh pengurus mahupun ALK. Kajian lepas membuktikan bahawa SKD berkait langsung dengan asimetri maklumat dan mampu meningkatkan kualiti pelaporan prestasi (Bushman et al. 2011; Chen et al. 2018). Peranan maklumat dan komunikasi disokong dengan kecanggihan teknologi yang membolehkan interaksi pantas dilakukan antara warga organisasi bagi menangani ancaman risiko. Sehubungan itu dijangkakan bahawa:

H_{1d} Maklumat dan komunikasi berhubungan positif dengan prestasi koperasi.

PRESTASI KOPERASI DAN PEMANTAUAN

Pemantauan merupakan aspek penting dalam kawalan dalaman yang melibatkan penilaian berterusan dan pemerhatian prestasi organisasi selari dengan matlamat dan objektif yang telah ditetapkan. Aktiviti mengawasi pelaksanaan kesemua komponen SKD akan memastikan akauntabiliti dan kebertanggungjawaban warga organisasi sentiasa dipantau. Hal ini mampu mengurangkan kemungkinan berlakunya salah laku. Malah, aktiviti pemantauan akan mempertingkatkan produktiviti dan kecekapan warga organisasi seterusnya mempertingkatkan prestasi organisasi. Kajian Odek dan Okoth (2019) telah membuktikan bahawa pemantauan amalan SKD yang menyeluruh akan memberikan kesan signifikan terhadap prestasi organisasi. Sehubungan itu, hipotesis yang berkaitan ialah:

H_{1e} Pemantauan berhubungan positif dengan prestasi koperasi.

Bagi memastikan SKD berupaya memberikan nilai tambah kepada koperasi, modal insan merupakan aset strategik bagi memastikan kemampuan koperasi dalam mendukung pembangunan ekonomi negara. Kepimpinan dan pengurusan yang mempunyai pengetahuan, kemahiran dan kepakaran untuk mengatur perancangan dan tindakan yang mempunyai strategi serta mampu menggunakan teknik pengurusan dan teknologi terkini diperlukan bagi memastikan kelangsungan sesebuah koperasi. Ployheart et al. (2014) menyatakan bahawa Modal Insan Strategik merupakan mekanisme untuk membangunkan kelebihan daya saing sesebuah organisasi di pasaran. Golongan ini dilihat berkeupayaan untuk melaksanakan pengurusan organisasi secara dinamik.

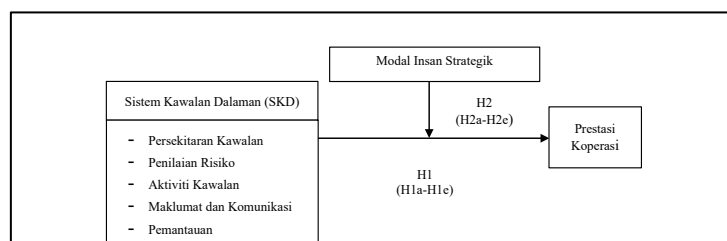
Modal Insan Strategik merupakan penajajaran proaktif antara pengurusan bakat dengan matlamat dan objektif strategik sesebuah organisasi, khususnya dalam menyepadukan strategi pengurusan sumber manusia dengan strategi perniagaan untuk mengatur sasaran jangka pendek dan jangka panjang organisasi (Boxall & Purcell 2016). Pandangan ini turut disokong menerusi penemuan kajian-kajian empirikal yang telah membuktikan bahawa modal insan dapat mempengaruhi pelaksanaan tindakan strategik organisasi, kemampuan untuk berubah, serta mempunyai inovasi (Wang et al. 2016; Bendig et al. 2018; Duran et al. 2023; Saleh et al. 2024). Hal yang sama dititikberatkan dalam Dasar Koperasi Malaysia (DaKom 2030) dengan sasaran perolehan koperasi berjumlah RM73 bilion. Sebanauk 65 peratus melibatkan koperasi aktif dan Skor Indeks Kesejahteraan Anggota Koperasi meningkat kepada 80 menjelang tahun 2030. Bagi merealisasikan transformasi tersebut, aspek pemantapan modal insan menjadi antara teras strategik transformasi. Hasratnya ialah Modal Insan Strategik yang merupakan ALK dan pasukan pengurusan koperasi yang berkemampuan untuk melaksanakan fungsi dan operasi koperasi dengan cekap dan berkesan demi mempertingkatkan keupayaan koperasi untuk berdaya saing.

Selaras dengan Pandangan Berasaskan Sumber, Modal Insan Strategik merupakan keupayaan yang memperkukuh hubungan antara SKD dengan prestasi koperasi. Menurut Barney (1991), Modal Insan Strategik berupaya membolehkan organisasi membina kelebihan kompetitif yang mampan melalui pemanfaatan pengetahuan, kemahiran, dan kebolehan pekerja. Menurut konteks koperasi, ALK dan pengurusan profesional mampu melaksanakan tugas dengan lebih efisien dan efektif, mengurangkan risiko kesilapan dan meningkatkan pematuhan terhadap prosedur kawalan dalaman. Modal Insan Strategik yang kompeten mampu memperkasakan amalan integriti, mengurangkan kejadian penyelewengan dan meningkatkan ketepatan laporan kewangan (Beasley et al. 2000).

Peranan Modal Insan Strategik dalam koperasi dilihat pelbagai, termasuk merangka strategi untuk mencapai objektif koperasi, memastikan operasi harian berjalan dengan lancar dan membuat keputusan penting yang mempengaruhi hala tuju koperasi. ALK dan pengurus koperasi memainkan peranan untuk memperkukuh sistem kawalan dalaman dengan memastikan adanya pengawasan yang berkesan dan ketelusan dalam semua aspek pengurusan. ALK dan Pengurus Koperasi sesuai dilihat sebagai Modal Insan Strategik kerana kemampuan ALK dan Pengurus Koperasi untuk mempengaruhi prestasi koperasi secara keseluruhan. Keupayaan mereka untuk membuat keputusan yang berinformasi, kepimpinan yang efektif dan pengurusan sumber yang cekap merupakan faktor penting yang menyumbang kepada kejayaan sesebuah koperasi. Pengetahuan, pemahaman, serta pengalaman mereka mengenai proses dan pengurusan risiko organisasi dapat mengenal pasti dan mengatasi kelemahan dalam kawalan dalaman dengan lebih efektif. Sehubungan itu, Modal Insan Strategik berperanan sebagai moderator kepada setiap hubungan elemen SKD dalam COSO, iaitu. persekitaran kawalan, penilaian risiko, aktiviti kawalan, maklumat dan komunikasi, serta aktiviti pemantauan dan kesannya kepada prestasi koperasi, yang mana:

- H₂ Modal Insan Strategik mengukuhkan hubungan antara SKD dengan prestasi koperasi.
- H_{2a} Modal Insan Strategik mengukuhkan hubungan antara persekitaran kawalan dengan prestasi koperasi.
- H_{2b} Modal Insan Strategik mengukuhkan hubungan antara penilaian risiko dengan prestasi koperasi.
- H_{2c} Modal Insan Strategik mengukuhkan hubungan antara aktiviti kawalan dengan prestasi koperasi.
- H_{2d} Modal Insan Strategik mengukuhkan hubungan antara maklumat dan komunikasi dengan prestasi koperasi.
- H_{2e} Modal Insan Strategik mengukuhkan hubungan antara aktiviti pemantauan dengan prestasi koperasi.

Sehubungan itu, kerangka kajian ini adalah seperti dalam Rajah 1.



RAJAH 1. Kerangka kajian

METODOLOGI KAJIAN

Kerangka pensampelan kajian ini ialah koperasi yang berdaftar dengan Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) dengan populasi berjumlah 15,809 buah koperasi pada tahun 2023. Soal selidik kajian telah pun menjalani ujian rintis yang melibatkan 10 buah koperasi bagi pengesahan kesesuaian dan kefahaman responden terhadap soalan yang dikemukakan. Berpandukan Krejcie dan Morgan (1970), sebanyak 377 buah koperasi yang dipilih secara rawak mudah telah bertindak sebagai kerangka pensampelan. Pengumpulan data dijalankan secara dalam talian dengan alamat yang ditujukan terus kepada ALK atau pengurus koperasi kerana mereka berpengetahuan serta merupakan individu yang terlibat secara langsung dengan aktiviti SKD dan operasi koperasi. Unit analisis dalam kajian ini ialah koperasi di Malaysia.

PENGUKURAN PEMBOLEH UBAH

Terdapat tiga pemboleh ubah dalam kajian ini. iaitu prestasi koperasi, SKD dan Modal Insan Strategik. Responden diminta untuk menyatakan tahap persetujuan bagi setiap pernyataan berdasarkan skala likert. Skala 1 mewakili sangat tidak bersetuju manakala skala 5 mewakili sangat setuju. Prestasi Koperasi diukur dengan membahagikan antara faktor kewangan dan bukan kewangan seperti dalam kajian yang dijalankan oleh Baines dan Langfield-Smith (2003) serta diubah suai mengikut penilaian prestasi koperasi di Malaysia. Item ini dibahagikan mengikut faktor kewangan dan bukan kewangan dan ia disokong oleh kajian Mokhtaruddin (2021). Instrumen pengukuran SKD pula melihat lima aspek amalan, iaitu Persekitaran Kawalan, Penilaian Risiko, Aktiviti Kawalan, Maklumat dan Komunikasi serta Pemantauan berdasarkan 35 item ukuran yang dibangunkan oleh Asiligwa dan Rennox (2017). Pengukuran Modal Insan Strategik pula menggunakan pengukuran kajian Widener (2004) yang turut digunakan oleh pengkaji lain antaranya Gao et al. (2014) dan Van der Lugt (2024). Jadual Item Pengukuran di Lampiran 1 menunjukkan senarai item pengukuran.

DAPATAN KAJIAN

Dapatan kajian ini telah dianalisis menggunakan perisian IBM SPSS Statistic 29 dan *Smart-PLS*. Sejumlah 221 soal selidik (58.6 peratus) yang telah dikembalikan didapati sesuai untuk dijadikan responden kajian. Jadual 1 menunjukkan profil responden kajian ini. Majoriti responden ialah koperasi perkhidmatan (36.7 peratus) yang terdiri daripada kluster mikro dan kebanyakannya beroperasi di Selangor (15.4 peratus) dan Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur (13.1 peratus). Taburan ini bertepatan dengan maklumat statistik pihak SKM. Koperasi berteraskan perkhidmatan merupakan antara fungsi yang tertinggi, iaitu melebihi 4,000 koperasi dengan kelompok mikro mewakili komposisi tertinggi dalam sektor koperasi di Malaysia. Bahkan taburan koperasi di Malaysia kebanyakannya berada di sekitar Lembah Klang. Selain itu, lebih separuh (56.8 peratus) responden kajian ini merupakan koperasi dengan tempoh penubuhan melebihi 15 tahun. Ini menunjukkan bahawa responden kajian terdiri daripada koperasi yang telah lama ditubuhkan dan mempunyai ALK atau Pengurus Koperasi yang berpengalaman untuk menguruskan koperasi. Corak demografi responden kajian ini sepadan dengan taburan sebenar komposisi ALK dan pengurusan koperasi yang sebenar di Malaysia.

JADUAL 1. Profil responden

Maklumat	Kategori	Kekerapan	Peratusan
Jawatan	ALK	171	77.4
	Pengurus	50	22.6
		221	100
Tahap Pendidikan	SPM/STPM/Sijil	56	25.3
	Diploma	45	20.4
	Sijil Profesional	3	1.4
	Ijazah Sarjana Muda	82	37.1
	Sarjana	29	13.1
	PhD	6	2.7
	221	100	
Tempoh Pengalaman	Kurang 3 Tahun	55	24.9
	3 - 6 Tahun	66	29.9
	6 - 10 Tahun	40	18.1
	Lebih 10 Tahun	60	27.1
		221	100
Fungsi Koperasi	Kredit	38	17.2
	Pertanian	43	19.5
	Pengguna	42	19.0
	Pembinaan	1	0.5
	Pengangkutan	5	2.3
	Perumahan	9	4.1
	Perindustrian	2	0.9
	Perkhidmatan	81	36.7
	221	100	
Negeri	Johor	22	10.0
	Kedah	10	4.5
	Kelantan	14	6.3

	Melaka	10	4.5
	Negeri Sembilan	11	5.0
	Pahang	21	9.5
	Perak	18	8.1
	Perlis	3	1.4
	Pulau Pinang	9	4.1
	Sabah	10	4.5
	Sarawak	15	6.8
	Selangor	34	15.4
	Terengganu	15	6.8
	Wilayah Persekutuan	29	13.1
		221	100
Kluster Koperasi	Besar (Perolehan > RM5 juta)	21	9.5
	Sederhana (Perolehan > RM1 juta - RM5 juta)	53	24.0
	Kecil (Perolehan < RM1 juta - RM200,000)	59	26.7
	Mikro (Perolehan < RM200,000)	88	39.8
		221	100
Tempoh Koperasi ditubuhkan	Kurang 5 tahun	36	16.3
	5 tahun -10 tahun	40	18.1
	11 – 15 tahun	21	9.5
	Lebih 15 tahun	124	56.1
		221	100
Bilangan ALK	3 - 5 orang	5	2.3
	6 - 9 orang	92	41.6
	10 - 12 orang	90	40.7
	13 - 15 orang	34	15.4
		221	100
Bilangan JAD	2 orang	95	43.0
	3 orang	104	47.1
	4 orang	16	7.2
	5 orang	6	2.7
		221	100

Analisis deskriptif di Jadual 2 menunjukkan julat taburan jawapan berserta purata respons bagi setiap pemboleh ubah kajian. Statistik menunjukkan bahawa semua pemboleh ubah mempunyai min lebih daripada 4.0. Ini menunjukkan bahawa skor condong ke arah persetujuan. Walau bagaimanapun, hanya pemboleh ubah prestasi koperasi yang mempunyai nilai purata sebanyak 3.95 dan hampir dengan 4.0.

JADUAL 2. Analisis Deskriptif

	Item	Julat teoretikal	Purata	Sisihan Piawai	
	CP	15	1-5	3.9535	0.63470
	KP	9	1-5	4.0488	0.70879
	PR	4	1-5	4.1210	0.64781
	AK	11	1-5	4.1831	0.55721
	MK	5	1-5	4.1982	0.56472
	PM	6	1-5	4.1297	0.63803
	MIS	3	1-5	4.3560	0.65751

Nota: CP = Prestasi Koperasi; KP = Persekitaran Kawalan; PR = Penilaian Risiko; AK = Aktiviti Kawalan; MK = Maklumat dan Komunikasi; PM = Pemantauan; MIS = Modal Insan Strategik.

Kebolehpercayaan ialah sejauh mana hasil yang konsisten memberikan kestabilan pengukuran dari semasa ke semasa. Instrumen kajian boleh dipercayai jika keputusan boleh dihasilkan semula menggunakan metodologi yang sama. Secara tradisinya, Alfa Cronbach (*Cronbach's Alpha*) ialah analisis kebolehpercayaan utama yang digunakan untuk mengukur ketekalan dalaman setiap komponen. Alfa Cronbach menggambarkan bahawa semua item sama dan boleh dipercayai (Hair et al. 2013). Dapatan analisis Alfa Cronbach yang diperolehi daripada kajian ini menunjukkan bahawa semua komponen ini boleh diterima. Gliem et. al. (2003) telah menyatakan bahawa nilai Alfa Cronbach yang melebihi 0.700 boleh diterima dan kajian ini menunjukkan kesemua nilai melebihi 0.900, iaitu pada paras cemerlang. Nilai ini menunjukkan kebolehpercayaan kajian berada pada tahap cemerlang. Nilai Alfa Cronbach bagi semua konstruk adalah antara 0.913 hingga 0.942, dengan kesahan penumpuan melebihi 0.700 (rujuk Jadual 3).

JADUAL 3. Ringkasan parameter model pengukuran anggaran

Pemboleh ubah	Item	Faktor Pemuatan (Loading Factor)	Alfa Cronbach (Cronbach's Alpha)	CR	AVE
Sistem Kawalan Dalaman	KP1	0.878	0.917	0.935	0.611
	KP2	0.845			
	KP3	0.869			
	KP4	0.555			
	KP5	0.754			
	KP6	0.602			
	KP7	0.856			
	KP8	0.834			
	KP9	0.763			
	PR1	0.837	0.913	0.914	0.793

	PR2	0.919			
	PR3	0.897			
	PR4	0.908			
	AK1	0.728	0.937	0.941	0.617
	AK2	0.787			
	AK3	0.770			
	AK4	0.812			
	AK5	0.842			
	AK6	0.641			
	AK7	0.786			
	AK8	0.818			
	AK9	0.824			
	AK10	0.764			
	AK11	0.849			
	MK1	0.839	0.932	0.934	0.788
	MK2	0.883			
	MK3	0.905			
	MK4	0.914			
	MK5	0.894			
	PM1	0.841	0.942	0.944	0.777
	PM2	0.831			
	PM3	0.887			
	PM4	0.910			
	PM5	0.918			
	PM6	0.898			
Prestasi Koperasi	CP1	0.752	0.946	0.948	0.572
	CP2	0.674			
	CP3	0.693			
	CP4	0.755			
	CP5	0.755			
	CP6	0.801			
	CP7	0.795			
	CP8	0.748			
	CP9	0.735			
	CP10	0.779			
	CP11	0.760			
	CP12	0.714			
	CP13	0.811			
	CP14	0.751			
	CP15	0.803			
Modal Insan Strategik	MIS1	0.909	0.941	0.943	0.894
	MIS2	0.970			
	MIS3	0.957			

PENGUJIAN HIPOTESIS

Hubungan langsung antara SKD dengan prestasi koperasi ditunjukkan dalam Jadual 4. Kesemua aspek amalan SKD kecuali H_{1a} yang menguji hubungan kawalan persekitaran dan H_{1d} yang menguji hubungan antara maklumat dan komunikasi dengan prestasi koperasi dilihat tidak signifikan (nilai $p < 0.05$). Penemuan H_{1a} dan H_{1d} tidak menyokong hasil kajian lepas cenderung memberikan petunjuk bahawa tahap amalan dalam merekodkan maklumat secara sistematik serta penyebaran dan komunikasi dalam operasi koperasi masih lagi terbatas. Walau bagaimanapun, kepentingan SKD dalam mempertingkatkan koperasi secara menyeluruh disokong pada nilai $p < 0.05$.

JADUAL 4. Ringkasan ujian hipotesis H_1

Hipotesis	Sisihan Piawai	Nilai T	Nilai P	Keputusan
H_1 Sistem Kawalan Dalam -> Prestasi Koperasi	0.067	10.285	0.000	Disokong
H_{1a} Persekitaran Kawalan -> Prestasi Koperasi	0.074	1.723	0.085	Tidak disokong
H_{1b} Penilaian Risiko -> Prestasi Koperasi		3.303	0.001	Disokong
H_{1c} Aktiviti Kawalan -> Prestasi Koperasi	0.079	3.093	0.002	Disokong
H_{1d} Maklumat Dan Komunikasi -> Prestasi Koperasi	0.078	0.222	0.824	Tidak disokong
H_{1e} Pemantauan -> Prestasi Koperasi	0.086	2.359	0.018	Disokong

Peranan Modal Insan Strategik dianalisis sebagai moderator dalam kajian ini. Pemboleh ubah sederhana didefinisikan sebagai pemboleh ubah yang memberikan kesan kepada hubungan antara pemboleh ubah bebas dengan pemboleh ubah bersandar, sama ada ia memperkukuh atau mengurangkan hubungan antara pemboleh ubah bebas dengan pemboleh ubah bersandar (Hair et al. 2017).

Jadual 5 menunjukkan keputusan analisis bagi kesan penyederhana Modal Insan Strategik. H_2 disokong pada nilai $p < 0.05$. Ia membuktikan kepentingan Modal Insan Strategik dalam memperkukuh hubungan antara SKD dengan prestasi. Perincian menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara aspek amalan penilaian risiko dengan prestasi koperasi. Peranan moderator melibatkan hubungan antara maklumat dan komunikasi dengan prestasi signifikan pada nilai $p < 0.10$, manakala peranan Modal Insan Strategik sebagai moderator hubungan antara prestasi koperasi dengan persekitaran kawalan, aktiviti kawalan serta pemantauan tidak disokong. Penemuan ini berbeza dengan penemuan kajian lepas (Duran et al. 2023; Saleh et al. 2024) yang membuktikan tentang keunikan koperasi di Malaysia.

JADUAL 5. Ringkasan ujian hipotesis H_2

Sisihan Piawai	Nilai T	Nilai P	Keputusan
----------------	---------	---------	-----------

H ₂ : Modal Insan Strategik X Sistem Kawalan Dalaman -> Prestasi Koperasi	0.043	3.127	0.002	Disokong
H _{2a} : Modal Insan Strategik X Persekitaran Kawalan -> Prestasi Koperasi	0.096	0.474	0.636	Tidak disokong
H _{2b} : Modal Insan Strategik X Penilaian Risiko -> Prestasi Koperasi	0.082	2.824	0.005	Disokong
H _{2c} : Modal Insan Strategik X Aktiviti Kawalan -> Prestasi Koperasi	0.113	0.405	0.686	Tidak disokong
H _{2d} : Modal Insan Strategik X Maklumat Dan Komunikasi -> Prestasi Koperasi	0.082	1.874	0.061	Disokong
H _{2e} : Modal Insan Strategik X Pemantauan -> Prestasi Koperasi	0.081	0.769	0.442	Tidak disokong

ANALISIS TAMBAHAN

Analisis tambahan dilaksanakan bagi memahami tahap amalan SKD dalam kalangan koperasi yang berbeza saiznya. Tahap amalan SKD dikategorikan kepada tiga, iaitu tahap tinggi, sederhana dan rendah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 6.

JADUAL 6. Tahap amalan SKD koperasi

Julat Skor	Tahap amalan SKD
1.00 - 2.99	Rendah
3.00 - 3.99	Sederhana
4.00 - 5.00	Tinggi

JADUAL 7. Analisis penjadualan silang (*cross tabulation*)

Amalan SKD		Koperasi Besar	Koperasi Sederhana	Koperasi Kecil	Koperasi Mikro	Jumlah
Rendah	Bilangan Koperasi	0	1	1	3	5
	% dalam Kluster Koperasi	0.0%	1.9%	1.7%	3.4%	2.3%
Sederhana	Bilangan Koperasi	1	15	20	42	78
	% dalam Kluster Koperasi	4.8%	28.3%	33.9%	47.7%	35.3%
Tinggi	Bilangan Koperasi	20	37	38	43	138
	% dalam Kluster Koperasi	95.2%	69.8%	64.4%	48.9%	62.4%
Jumlah	Bilangan Koperasi	21	53	59	88	221
	% dalam Kluster Koperasi	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Berdasarkan analisis penjadualan silang (*Cross Tabulation*) (rujuk Jadual 7), dapatan menunjukkan bahawa tahap amalan SKD koperasi dipengaruhi oleh saiz. Koperasi bersaiz besar cenderung untuk mengamalkan SKD (95.2 peratus) dan tiada koperasi yang tidak mengamalkan SKD. Penemuan ini bertepatan dengan keperluan koperasi besar yang mengamalkan kawalan dalaman yang ketat. Ini sejajar dengan struktur operasi yang lebih kompleks dan keperluan pematuan yang tinggi. Sebaliknya, corak tahap amalan di koperasi mikro memperlihatkan hanya 48.9 peratus daripada kluster tersebut berada pada tahap SKD yang tinggi. Nilai peratusan ini adalah yang terendah berbanding dengan kesemua kluster koperasi. Koperasi bersaiz sederhana dan kecil turut menunjukkan corak yang sama, namun didapati bahawa peratusan nilai dalam julat peratusan kluster koperasi bersaiz besar dan mikro. Sebanyak 69.8 peratus koperasi sederhana mengamalkan SKD pada tahap tinggi, manakala koperasi kecil merekodkan sebanyak 64.4 peratus yang mengamalkan SKD pada tahap tinggi. Secara keseluruhan, ini menunjukkan bahawa koperasi besar lebih berupaya mengamalkan SKD secara optimum berbanding dengan koperasi mikro yang mungkin mendepani cabaran untuk melaksanakannya. Corak dapatan ini dilihat selari dengan pandangan sistem kawalan pengurusan, iaitu saiz organisasi berkadaran langsung dengan kemampuan pengamalan sistem kawalan yang formal (Mohd Amir 2014).

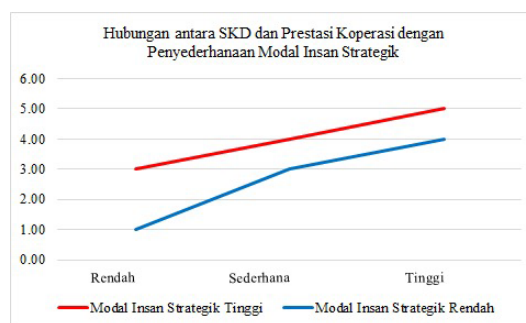
PERBINCANGAN

Dapatan kajian ini membuktikan kepentingan SKD dalam meningkatkan prestasi kewangan dan bukan kewangan koperasi di Malaysia. Aspek penilaian risiko serta aktiviti kawalan dan pemantauan terbukti memainkan peranan penting untuk memastikan koperasi beroperasi dengan efisien dan berkesan. Penemuan menunjukkan bahawa SKD yang kukuh dapat membantu koperasi untuk mengurangkan risiko, meningkatkan kecekapan operasi serta memastikan ketelusan dan akauntabiliti dalam pengurusan. Ini selari dengan penemuan kajian lepas bahawa SKD dapat membentuk struktur dan disiplin bagi memastikan matlamat koperasi tercapai.

Namun demikian, peranan maklumat dan komunikasi serta persekitaran kawalan yang tidak signifikan dalam kajian ini mungkin dipengaruhi oleh beberapa faktor. Antaranya ialah keterbatasan dalam pendigitalan maklumat yang berkait rapat dengan perkembangan teknologi semasa. Hal ini sering kali berkait rapat dengan aspek kecekapan dan kepantasan dalam pengurusan maklumat. Tambahan pula, bagi koperasi kecil dan mikro, inisiatif ini memerlukan pelaburan kewangan yang besar. Mekanisme penyebaran maklumat telah pun ditetapkan menggunakan saluran formal menurut ketetapan garis panduan dan prosedur tadbir urus koperasi. Namun begitu, penemuan kajian memberikan indikasi kemungkinan ia tiada manfaat secara penuh dan berkesan sehingga menyebabkan berlakunya keciciran maklumat penting atau kelewatan maklumat kepada anggota.

Selain itu, isu tadbir urus seperti kekurangan akauntabiliti atau ketelusan mampu menghalang pengaliran maklumat yang tepat dan memberikan kesan terhadap prestasi koperasi. Budaya kerja organisasi juga boleh memainkan peranan. Bagi sesetengah koperasi di Malaysia, struktur hierarki mungkin tidak menggalakkan komunikasi terbuka sehingga menyebabkan kakitangan teragak-agak untuk melaporkan isu penyelewengan atau ketidakcekapan kewangan kerana bimbang akan kesan yang bakal diterima. Secara umumnya, walaupun aspek maklumat dan komunikasi berperanan

penting untuk kawalan dalaman, kesannya terhadap prestasi koperasi turut dipengaruhi oleh halangan teknologi, struktur dan budaya organisasi. Berkemungkinan juga aspek amalan SKD yang lain seperti penilaian risiko, pemantauan atau aktiviti kawalan mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap prestasi koperasi, lantas membayangi peranan maklumat dan komunikasi. Kepastian bagi kemungkinan memerlukan kajian lanjutan.



RAJAH 2. Moderator modal insan strategik

Seterusnya, penemuan signifikan Modal Insan Strategik sebagai moderator dalam kajian ini menyokong DaKom 2030 yang menegaskan mengenai keperluan golongan profesional dan berpengetahuan dalam pengurusan sesebuah koperasi. Berdasarkan Rajah 2 Modal Insan Strategik merupakan moderator dalam hubungan antara SKD dengan prestasi koperasi. Kedua-dua garis dalam graf menunjukkan bahawa apabila SKD meningkat, prestasi koperasi juga meningkat. Walau bagaimanapun, kesan peningkatan SKD terhadap prestasi koperasi berbeza bergantung kepada tahap Modal Insan Strategik. Modal Insan Strategik berperanan sebagai pemangkin yang memperkuatkan hubungan antara SKD dengan prestasi koperasi. Koperasi yang memiliki modal insan yang strategik dan berkemahiran tinggi dapat memanfaatkan SKD dengan lebih baik, sekali gus mencapai prestasi yang lebih cemerlang. Oleh itu, pelaburan dalam Modal Insan Strategik dilihat sangat penting bagi memastikan kejayaan koperasi dalam jangka masa yang panjang.

KESIMPULAN

Penemuan signifikan khususnya terhadap aspek amalan penilaian risiko selaras dengan kepentingan perniagaan serta menggunakan maklumat SKD secara proaktif yang memerlukan kompetensi profesional ALK dan pihak pengurusan. Modal Insan Strategik yang berpengalaman dan berpengetahuan membolehkan koperasi mengenal pasti, menangani, dan mengurus risiko dengan lebih baik. Ia sekali gus akan menyumbang kepada peningkatan prestasi koperasi untuk mendepani cabaran pasaran semasa. Justeru, pelaburan dalam aspek pembangunan modal insan yang profesional dan inovatif merupakan satu keperluan strategik bagi koperasi untuk terus berdaya saing dan relevan. Untuk mendepani hasrat negara bagi memastikan kemampanan dalam sektor ekonomi ketiga ini, koperasi perlu memberikan perhatian khusus kepada pembangunan modal insan yang menyeluruh dan memperkasakan kompetensi mereka sebagai aset kepada peningkatan prestasi jangka panjang.

Dapatan kajian ini memberikan implikasi teoretikal yang signifikan terhadap Teori Pandangan Berasaskan Sumber yang menjadi asas kepada kajian ini. Komponen SKD merupakan sumber strategik, khususnya aspek kawalan penilaian risiko serta aktiviti maklumat dan komunikasi yang dilihat mampu menyumbang kepada pencapaian prestasi koperasi yang lebih baik. Penemuan kajian ini turut menunjukkan bahawa Modal Insan Strategik berperanan sebagai keupayaan teras yang memperkukuh hubungan antara SKD dengan prestasi koperasi. Secara lebih terperinci, implikasi teoretikal ini bukan sahaja memperkukuh sokongan empirikal terhadap Teori Pandangan Berasaskan Sumber. Malah, memperluas kefahaman tentang aplikasi teori tersebut dalam konteks sektor koperasi, terutamanya untuk menjelaskan peranan keupayaan Modal Insan Strategik sebagai pemacu keunggulan daya saing dan kelestarian organisasi koperasi.

Seperti kajian lain, terdapat keterbatasan dalam kajian ini yang harus diambil kira. Pertama, bilangan sampel yang kecil menyebabkan pengkaji tidak boleh mengelak untuk menerima bilangan respons yang rendah dan berpotensi untuk berlakunya bias tak respons atau "*non response bias*". Cadangan kajian selanjutnya boleh dijalankan dengan melibatkan pandangan pemegang taruh termasuklah anggota dan agensi pemantauan seperti SKM untuk membuktikan kesahihan keputusan yang diterima bagi tahap amalan SKD dan pencapaian prestasi koperasi. Lebih banyak penyelidikan dijalankan wajar dilaksanakan untuk mengkaji faktor penentu lain yang mempengaruhi prestasi koperasi seperti teknologi maklumat, budaya organisasi dan kepimpinan dalam koperasi. Ini akan membantu untuk memahami dengan lebih mendalam mengenai cara atau kaedah faktor-faktor ini boleh digunakan untuk memperbaiki prestasi koperasi di Malaysia. Bagi mendapatkan pemahaman yang lebih jelas, pendekatan penyelidikan kualitatif seperti temu bual dan teknik Perbincangan Kumpulan Berfokus atau *Focus Group Discussion* juga boleh digunakan.

Walaupun begitu, kajian ini memberikan nilai tambah dengan memberikan panduan praktikal kepada pengurusan koperasi dan pihak berkepentingan dalam merangka strategi untuk memaksimumkan potensi dan keberkesanan koperasi di Malaysia. Penekanan pentingnya kesedaran dan latihan dalam kalangan koperasi kecil dan mikro dalam memperkukuh sistem kawalan dalaman telah dibuktikan secara empirikal. Sehubungan itu, badan pengawal seliaan

seperti Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) perlulah memainkan peranan dengan memberikan bimbingan, pemantauan, dan sokongan bagi memastikan amalan SKD lebih konsisten dalam semua kategori koperasi.

RUJUKAN

- Abass, Z.K., Al-Abedi, T.K. & Flayyih, H.H. 2023. Integration between COBIT and COSO for internal control and its reflection on auditing risk with corporate governance as the mediating variable. *International Journal of Economics and Finance Studies* 15(2): 40-58.
- Abuya, J.O. 2019. Internal control systems and financial performance of non-governmental organizations in Nairobi County, Kenya. *Journal of Finance and Investment Analysis* 8(1): 35-50.
- Adegboyegun, A.E., Ben-Caleb, E., Ademola, A.O., Oladutire, E.O. & Sodeinde, G.M. 2020. Internal control systems and operating performance: Evidence from small and medium enterprises (SMEs) in Ondo state. *Asian Economic and Financial Review* 10(4).
- Ahmad, N., Othman, R. & Jusoff, K. 2015. Internal control and its impact on performance of public organizations. *Journal of Financial Crime* 22(1): 31-42.
- Ahmed, S.R. & Nganga, M. 2019. The influence of risk assessment, monitoring, control environment, information, and communication on financial performance in the Kenyan banking sector. *Journal of Finance and Accounting* 5(2): 78-92.
- Al-Mashhadi, A.S.J. 2021. Review on the development of the internal control system. technology, 31, 35Arora, A. & Sharma, C. (2016). Corporate governance and firm performance in developing countries: Evidence from India. *Journal of Corporate Finance* 41(3): 125-136.
- Asiligwa, M. & Rennox, G. 2017. The effect of internal controls on the financial performance of commercial banks in Kenya. *Journal of Economics and Finance* 8(3): 92-105.
- Aziz, A., Taufix, M., Saleh, N.M., Abdul Jabbar, S.F., Hamzah, N. & Salleh, H.M. 2023. Kesan ketidakpastian persekitaran terhadap hubungan antara tadbir urus dan prestasi koperasi peladangan kelapa sawit di Malaysia. *Jurnal Pengurusan* 68: 1-16.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(1): 99-120.
- Barney, J.M & Wright, P.M. 1998. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management* 37(1): 31-46.
- Beasley, M.S., Carcello, J.V., Hermanson, D.R. & Lapides, P.D. 2000. Fraudulent financial reporting: Consideration of industry traits and corporate governance mechanisms. *Accounting Horizons* 14(4): 441-454.
- Bendig, D., Strese, S., Flatten, T.C., Da Costa, M.E. & Brettel, M. 2018. On micro-foundations of dynamic capabilities: A multi-level perspective based on CEO personality and knowledge-based capital. *Long Range Plan* 51(6):797-814.
- Berita Harian (2025, 6 Jan). SPRM perlu siasat siapa dalang tanah koperasi 1,052 hektar ditanam sawit, diratakan pihak lain. <https://www.bharian.com.my/berita/nasional/2025/01/1345761/sprm-perlu-siasat-siapa-dalang-tanah-koperasi-1052-hektar-ditanam>
- Bett, J.C. & Memba, F.S. 2017. Effects of internal control on the financial performance of processing firms in Kenya: A case of Menengai company. *International Journal of Recent Research in Commerce Economics and Management* 4(1): 105-115.
- Boxall, P. & Purcell, J. 2016. *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
- Boxall, P. 2003. Adding value through human resource management. *The International Journal of Human Resource Management* 14(6): 933-944.
- Chang, H., Cheng, C. & Yao, C. 2019. Internal control systems and shareholder wealth maximization: Evidence from Taiwan. *Journal of Financial Studies* 30(3): 231-252.
- Cheloti, L., Mogwambo, V. & Onyango, D.O 2023. Effect of control activities on financial performance of farmers' cooperative societies in trans-nzoia county, Kenya. *International Journal of Social Sciences and Information Technology* 9(8): 1-9.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). 2013. *Internal control—Integrated framework*. Durham.
- Durán, W. F., Aguado, D. 2022. CEOs' managerial cognition and dynamic capabilities: A meta-analytical study from the microfoundations approach. *Journal of Management Organization*: 1-29.
- Durán, W.F., Aguado, D. & Perdomo-Ortiz, J. 2023. Relationship between CEO's strategic human capital and dynamic capabilities: A meta-analysis. *Management Review Quarterly* 73(4): 1631-1666.
- Etengu, A. & Amony, M. 2016. The impact of internal controls on financial performance in an institution of higher learning in Uganda. *Journal of Education and Practice* 7(24): 55-62.
- Fadzil, F., Haron, H. & Jantan, M. 2005. Internal auditing practices and internal control systems in the public sector. *Managerial Auditing Journal* 21(7): 738-765.
- Franken, J.R.V. & Cook, M.L. 2019. Do corporate governance recommendations apply to U.S. agricultural cooperatives? *Sustainability* 11(9): 1-16.

- Gamage, C., Lock, K.L. & Fernando, S. 2014. The role of information and communication technology in internal control effectiveness and its impact on performance. *International Journal of Business and Management* 9(4): 49-58.
- Gao, S.Y., Ma, S.Y., Liu, B., Lv, R.J., Bahram, G. & Zhang, H.F. (2014, August). *The configuration of strategic human capital in innovative teams and competitive advantages of firms: The moderating role of team spirit*. In 2014 International Conference on Management Science & Engineering 21th Annual Conference Proceedings, 937-942, IEEE.
- Hakelius, K. 2018. Understanding the board of Swedish farmer cooperatives – Cases focusing on board composition and interaction patterns. *Journal of Co-Operative Organization and Management* 6(2): 45–52.
- Handayani, D., Afiah, N.N. & Yudianto, I. 2020. The influence of internal control system, information technology utilization, and organizational commitment on government accountability performance. *Journal of Accounting, Auditing and Business* 3(2): 17-29.
- Hanoon, R., Al-Mohammed, H.A. & Hassan, S.M. 2021. The impact of internal control systems on financial performance in the banking sector in Iraq. *International Journal of Business and Management* 16(4): 88-97.
- Hemrit, W. 2020. Determinants driving Takaful and cooperative insurance financial performance in Saudi Arabia. *Journal of Accounting & Organizational Change* 16(1): 123–143.
- Herliana, E. & Kuntadi, C. 2023. Influence of internal audit, information & communication, and monitoring of internal control performance. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science* 4(3): 374-385.
- Ingham, Jon. 2007. *Strategic Human Capital Management: Creating Value Through People*. Routledge, London.
- Inusah, A.M. & Abdulai, S. 2015. Assessing internal financial controls of the Lands Commission of Ghana. *European Journal of Business, Economics and Accountancy* 3(3): 51-65.
- John, T. & Nyamboga, T.O. 2024. Influence of control environment strategy on financial performance of rushere savings and credit cooperative organization in Kiruhura district, Western Uganda. *Newport International Journal Of Current Issues In Arts And Management (NIJCIAM)* 4(2): 60-68.
- Kamau, J. 2016. *Effects of internal control practices on financial performance of small and medium enterprises in Nairobi County* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Kaplan, R.S. 2008. Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Harvard Business Review*: 1-36.
- Kinyua, J.K., Gakure, R.W., Gekara, M. & Orwa, G. 2015. Effect of internal control environment on the financial performance of companies quoted in the Nairobi Securities Exchange. *International Journal of Innovative Finance and Economics Research* 3(4): 29-48.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. 1970. Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement* 30(3): 607-610.
- Kopp, L.S. & O'Donnell, E. 2005. The influence of a business-process focus on category knowledge and internal control evaluation. *Accounting, Organizations and Society* 30(5): 423-434.
- Kumari, K.A. & Weerasooriya, W.S. 2019. The impact of internal control activities on the financial performance of organizations in Sri Lanka. *Journal of Accounting and Business* 6(1): 45-60.
- Lakis, V. & Giriūnas, L. 2012. The concept of internal control system: Theoretical aspect. *Ekonomika* 91(2): 38-48.
- Liang, Q. & Hendrikse, G. 2013. Cooperative CEO identity and efficient governance: Member or outside CEO? *Agribusiness* 29(1): 23–38.
- Mendoza, R.R. 2012. Internal control systems in cooperative organizations: A study on the influence of control environment on performance. *Journal of Cooperative Studies* 45(2): 31-44.
- Mohd Amir, A. 2014. Performance measurement system design in service operations: does size matter? *Management Research Review* 37(8): 728-749.
- Musah, A., Aziz, A. & Akomeah, L. 2022. Impact of internal control systems on the financial performance of SMEs: Evidence from Ghana. *Journal of Accounting and Taxation* 14(3): 56-67.
- Ndugu, M. 2013. The impact of internal control environment on organizational effectiveness: A study of selected organizations in Kenya. *Journal of Business and Management* 12(5): 18-30.
- Nocco, B.W. & Stulz, R.M. 2006. Enterprise risk management: Theory and practice. *Journal of Applied Corporate Finance* 18(4): 8-20.
- Nyakundi, D.O., Nyamita, M.O. & Tinega, T.M. 2014. Effect of internal control systems on financial performance of small and medium scale business enterprises in Kisumu City, Kenya. *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship* 1(11): 719-734.
- Odek, S.K. & Okoth, G.A. 2019. Effect of internal control monitoring on financial performance of state-owned enterprises in Kenya. *International Journal of Financial Research* 10(5): 62-71.
- Ployhart, R.E., Nyberg, A.J., Reilly, G. & Maltarich, M.A. 2014. Human capital is dead; Long live human capital resources!. *Journal of Management* 40(2): 371-398.
- Radojević, A., Dragičević, P. & Milašinović, M. 2022. Interdependence of control activities and monitoring as components of the internal control system of manufacturing companies in the Republic of Serbia. *Acta Economica* 20(36): 175-194.
- Rahim, R.A. & Bakar, A.N. 2014. Transparency and accountability in cooperative management: A study of internal control systems in Malaysian cooperatives. *Asian Social Science* 10(13): 160-168.

- Rubino, M., Vitolla, F. & Garzoni, A. 2017. The impact of an IT governance framework on the internal control environment. *Records Management Journal* 27(1): 19-41.
- Sabstu, J. & Mohd Amir, A. 2023. Peranan gaya kepimpinan dan amalan perakaunan pengurusan ke atas prestasi koperasi di semenanjung Malaysia. *Malaysian Journal of Co-operative Studies* 19: 63-87.
- Saleh, N.M., Shukor, M.S., Abdullah, A., Hassan, M.S., Jaffar, R., Abdul, S.A. & Kadir, R.A. 2024. Are board-managed cooperatives efficient? When monitors become managers. *Journal of Economic Cooperation and Development* 45(3): 169-198.
- Siayor, P. 2010. Risk assessment and corporate performance: The role of internal control systems in Ghanaian companies. *Journal of Risk Management* 5(2): 17-29.
- Simons, H. 2021a. Internal control effectiveness and its role in achieving organizational objectives. *Journal of Management Control* 32(3): 187-212.
- Simons, H. 2021b. Internal control and its impact on financial performance in the telecommunications industry in South-South and Southeast Nigeria. *African Journal of Business Management* 15(9): 226-235.
- Slaus, I. 2013. Information systems in the context of internal controls: Ensuring accuracy and reliability in financial reporting. *Journal of Information Systems Management* 21(2): 89-105.
- Song, M., Di Benedetto, C.A. & Nason, R.W. 2007. Capabilities and financial performance: The moderating effect of strategic type. *Journal of the Academic Marketing Science* 35: 18-34.
- Suruhanjaya Koperasi Malaysia. 2023a. *Akta Koperasi 1993*. Diambil pada 30 Mac 2024. <http://www.skm.gov.my>
- Suruhanjaya Koperasi Malaysia. 2023b. *Statistik Koperasi*. Diambil pada 30 Mac 2024. <http://www.skm.gov.my>
- Tijani, A.B. 2022. Internal control systems and organizational performance: Evidence from developing economies. *Journal of Accounting and Finance* 14(3): 83-97.
- Tuan, T. 2020. The effect of internal control on the performance of Vietnamese construction enterprises. *Accounting* 6(5): 781-786.
- Van Der Lugt, C.T. 2024. The role of management accounting in human capital management: Lessons from the services sector. *South African Journal of Business Management* 55(1): 1-12.
- Wang, G., Holmes, R.M. Jr., Oh, I. & Zhu, W. 2016. Do CEOs matter to firm strategic actions and firm performance? A meta-analytic investigation based on upper echelons theory. *Personnel Psychology* 69(4): 775-862.
- Widener, S.K. 2004. An empirical investigation of the relation between the use of strategic human capital and the design of the management control system. *Accounting, Organizations And Society* 29(3-4): 377-399.

Noor Azrin Kasim
 Institut Koperasi Malaysia
 103 Jalan Templer
 46700 Petaling Jaya, Selangor, MALAYSIA.
 E-mail: noorazrin@ikma.edu.my

Amizawati Mohd Amir
 Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
 Universiti Kebangsaan Malaysia
 43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA
 E-mail: amiza@ukm.edu.my

Amirul Hafiz Mohd Nasir
 Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
 Universiti Kebangsaan Malaysia
 43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA
 E-mail: amirul@ukm.edu.my

*Penulis koresponden

APENDIKS 1

Jadual Item Pengukuran

<i>Prestasi Koperasi</i>	
CP1	Koperasi saya mencatat pertumbuhan dalam pendapatan tahunan pada setiap tahun
CP2	Koperasi saya mencatat peningkatan keuntungan pada setiap tahun.
CP3	Koperasi saya mencatat pulangan atas aset selepas cukai setiap tahun
CP4	Koperasi saya mencatat pulangan atas jualan selepas cukai setiap tahun
CP5	Koperasi saya menetapkan peraturan dan Prosedur Operasi Standard (SOP) bagi aktiviti-aktiviti yang dijalankan
CP6	Koperasi saya mematuhi peraturan dan SOP untuk semua aktiviti yang dijalankan
CP7	Koperasi saya mengemas kini semua dokumen.
CP8	Koperasi saya mempunyai jawatankuasa untuk menentukan daya maju projek
CP9	Koperasi saya menjalankan Mesyuarat Agung Tahunan (MAT) tepat pada masanya
CP10	Pelan strategik, rancangan tahunan dan bajet dikaji serta disahkan dalam MAT koperasi untuk kelulusan
CP11	Koperasi saya menyediakan laporan kewangan tepat pada masanya dan diaudit
CP12	Koperasi saya menyediakan perkhidmatan yang memenuhi keperluan anggota (Contoh: Memasarkan produk anggota)
CP13	Koperasi saya menyebarkan maklumat secara teratur kepada anggota dari semasa ke semasa
CP14	Koperasi saya mengendalikan kursus/latihan untuk anggota-anggotanya
CP15	Koperasi saya menyimpan semua dokumen dengan betul
<i>Sistem Kawalan Dalam Persekitaran Kawalan</i>	
KP1	Koperasi saya memantau dengan teliti pelaksanaan Kawalan Dalam
KP2	Koperasi saya menyediakan maklum balas kepada pekerja koperasi tentang pengendalian Kawalan Dalam.
KP3	Koperasi saya mempunyai tatakelakuan untuk membimbing tingkah laku, aktiviti dan membuat keputusan.
KP4	Koperasi saya mempunyai sistem perakaunan (contoh: UBS, iKoop)
KP5	Koperasi saya mempunyai jawatankuasa audit yang objektif, bebas dan aktif.
KP6	Anggota Lembaga Koperasi dan Jawatankuasanya adalah bebas daripada Pengurusan.
KP7	Nilai etika ditegakkan dalam semua keputusan koperasi
KP8	Anggota Lembaga Koperasi/Pengurusan semuanya komited terhadap kecekapan dan integriti
KP9	Terdapat suasana saling mempercayai dalam koperasi saya.
<i>Penilaian Risiko</i>	
PR1	Koperasi saya telah menentukan objektif yang sesuai untuk organisasi
PR2	Koperasi saya mengenal pasti risiko yang menjejaskan pencapaian objektif tepat pada masanya
PR3	Koperasi saya mempunyai kriteria untuk memastikan risiko yang paling kritikal kepada organisasi
PR4	Koperasi saya mempunyai mekanisme untuk mengurangkan risiko kritikal yang mungkin timbul semasa menjalankan perniagaan
<i>Aktiviti Kawalan</i>	
AK1	Koperasi saya mempunyai pengasingan peranan yang jelas.
AK2	Setiap pengurus akan menyemak kerja kakitangan koperasi.
AK3	Kakitangan dilatih untuk melaksanakan sistem perakaunan.
AK4	Tindakan pembetulan segera diambil untuk mengatasi kelemahan yang telah dikenal pasti.
AK5	Koperasi saya mempunyai carta akaun yang teratur.
AK6	Kakitangan tidak boleh mengakses semua maklumat sulit koperasi tanpa kebenaran daripada Anggota Lembaga Koperasi atau Pengurusan
AK7	Kawalan disediakan untuk menyemak perbelanjaan yang melebihi peruntukan dana.
AK8	Koperasi menjalankan semakan belanjawan bagi tujuan perbandingan.
AK9	Sistem keselamatan kami mengenal pasti dan melindungi aset koperasi.
AK10	Penyata kewangan koperasi saya sentiasa diaudit oleh juruaudit luar.
AK11	Kakitangan dilatih untuk melaksanakan pengurusan kewangan.
<i>Maklumat dan Komunikasi</i>	
MK1	Koperasi saya telah mengenal pasti individu yang bertanggungjawab untuk menyelaraskan pelbagai aktiviti dalam koperasi
MK2	Semua kakitangan memahami konsep dan kepentingan kawalan dalaman termasuk pembahagian tanggungjawab
MK3	Komunikasi membantu menilai sejauh mana garis panduan dan polisi koperasi berfungsi dan dilaksanakan.
MK4	Sistem pelaporan mengenai struktur organisasi menjelaskan semua tanggungjawab setiap unit dalam koperasi.
MK5	Maklumat yang mencukupi dikenal pasti dan disampaikan tepat pada masanya untuk membolehkan orang ramai melaksanakan tanggungjawab mereka
<i>Pemantauan</i>	
PM1	Koperasi saya telah memperuntukkan tanggungjawab untuk semakan laporan audit tepat pada masanya.
PM2	Terdapat proses bebas dalam menyemak dan menilai aktiviti kawalan secara berterusan.
PM3	Pemantauan telah membantu dalam menilai kualiti prestasi koperasi dari semasa ke semasa.
PM4	Semakan semula terhadap pelaksanaan sistem kawalan dalaman di koperasi dijalankan secara berkala untuk memastikan keberkesannya.
PM5	ALK/Pengurusan memantau dengan teliti pelaksanaan sistem kawalan dalaman di koperasi saya.
PM6	Koperasi saya telah memperuntukkan tanggungjawab untuk menyelesaikan sebarang item ketidakpatuhan yang dicatatkan dalam laporan audit.
<i>Modal Insan Strategik</i>	
MIS1	Pekerja dilihat sebagai elemen terpenting dalam pelan strategik koperasi
MIS2	Sumber Modal Insan Strategik kami membolehkan koperasi menjadi lebih cekap
MIS3	Sumber Modal Insan Strategik kami membolehkan koperasi menjadi lebih berkesan dalam mengeksploitasi peluang