



Menjejaki amalan model perniagaan koperasi pekebun kecil sawit di Malaysia

Suraiya Ishak¹, Sarmila Md Sum¹, Ahmad Rafli Che Omar², Abdullah Sanusi Othman²

¹Program Sains Pembangunan, Pusat Pembangunan, Sosial dan Persekitaran,
Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Kebangsaan Malaysia

² Pusat Pengajian Pengurusan, Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia

Correspondence: Suraiya Ishak (email: suraiya@ukm.edu.my)

Received: 22 November 2018; Accepted: 17 January 2019; Publish: 22 February 2019

Abstrak

Koperasi pekebun kecil diwujudkan sebagai inisiatif bagi memperkasa kebajikan sosioekonomi pekebun kecil dan mengurangkan pergantungan terhadap pihak luar. Kurangnya pergantungan terhadap pihak luar akan meningkatkan aspirasi dan memelihara kepentingan pekebun kecil. Hal yang demikian kerana gerakan koperasi merupakan usaha kolektif individu-individu yang sama latar belakang dan matlamat untuk menjaga kepentingan secara bersama. Objektif kajian ini adalah untuk mengenal pasti dan mendeskripsi model-model koperasi yang melibatkan pekebun kecil sawit yang wujud di Malaysia. Teknik temubual digunakan bagi melaksanakan proses pengumpulan data kajian. Informan kajian melibatkan wakil lembaga pengarah atau pengurusan daripada enam buah koperasi berkaitan pekebun kecil sawit. Pemilihan koperasi dibuat menggunakan kaedah persampelan bertujuan dengan menghadkan carian informan berpotensi berdasarkan senarai koperasi yang terlibat dalam sektor pertanian kelapa sawit. Penemuan kajian merumuskan tiga bentuk model perniagaan koperasi yang dianggotai oleh pekebun sawit kecil di Malaysia iaitu model koperasi pekebun kecil sawit agensi FELDA dan FELCRA serta model milik pekebun bebas. Ketiga-tiga model koperasi ini mempunyai teras pelaksanaan koperasi iaitu menjaga kepentingan para ahlinya. Amalan koperasi berdasarkan model-model yang dikenal pasti ini memberi penumpuan kepada aktiviti keusahawanan, pengurangan risiko dan juga mengoptimumkan keuntungan. Kesemua amalan ini adalah bagi membantu para ahli memperolehi faedah dalam bentuk pendapatan dividen, perkongsian maklumat dan pengetahuan. Pemahaman berkaitan model-model koperasi yang ada dapat membantu memperkemas amalan pengurusan operasi sedia ada dalam usaha memberi faedah secara berkesan dan mapan kepada ahlinya.

Kata kunci: kelapa sawit, koperasi, model perniagaan, pekebun kecil, perniagaan, pertanian

Discovering the practices of palm oil smallholders' cooperative business models in Malaysia

Abstract

Smallholder cooperatives were created as an initiative to empower the socio-economic welfare of smallholders and reduce reliance on outsiders. The lesser the dependence on external parties will increase the aspiration and preserves the interests of smallholders. This is because cooperative movements are the collective effort of individuals of equal background that aims to safeguard mutual interest. The objective of this study is to identify and describe the cooperative models involving smallholders in Malaysia. Interview techniques were used to carry out the data collection process. The informants comprise of the representatives of the board or management of six cooperatives related to palm oil smallholder. The selection of cooperatives was made using a purposive sampling method where the potential informants were chosen based on the list of cooperatives involved in the palm oil sector. The study findings summarize three forms of cooperative business models comprised of smallholders in Malaysia namely the smallholder cooperatives model of FELDA and FELCRA agencies and the models of independent planters. These three cooperative models have the core principle of cooperative implementation that is to safeguard the interests of its members. Based on the three identified models, the cooperative practices is found to be focuses on entrepreneurial activities, risk reduction and optimization of profits. All of these practices are to help members to earn benefits in the form of dividend income, information sharing and knowledge accumulation. An understanding of the existing cooperative models in Malaysia can help streamline current operation management practices to ensure delivery of effective and sustainable benefits to its members.

Keywords: palm oil, cooperative, business model, smallholders, business, agriculture

Pengenalan

Koperasi adalah satu bentuk entiti yang wujud dalam kebanyakan negara di dunia (Kumar et al., 2015). Kewujudannya dalam struktur masyarakat dunia menggambarkan kepentingan peranan dan sumbangan koperasi dalam memperkasa sesebuah masyarakat (Mahazril 'Aini et al., 2012; Mohamed Esham et al., 2012; Ortmann & King, 2007; Ojiagu et al., 2015; Sarmila et al., 2017). Koperasi ialah sebuah pertubuhan yang mengumpulkan sumber secara kolektif daripada individu-individu yang memiliki latar belakang yang sama dengan tujuan menjaga dan menegakkan kepentingan bersama secara usaha kolektif. Hal ini bermaksud model koperasi melibatkan sumber bersama daripada ahli, melalui usaha-usaha yang dijalankan sendiri oleh ahli dan memberi manfaat kepada ahli. Hal ini selari dengan Ortmann dan King (2007) yang mendeskripsi koperasi sebagai perniagaan yang dimiliki oleh pengguna (*user-owned business*) dan dikawal oleh pengguna (*user-controlled business*) yang mengagihkan manfaat kepada ahlinya berasaskan pengagihan saksama berdasarkan kadar penggunaan khidmat/produk koperasi. Dalam konteks pertanian kecil, secara idealnya koperasi bertanggungjawab memindahkan hasil pekebun terutama di kawasan pedalaman ke pasaran dan mempengaruhi aspek perletakan harga dan terma pasaran serta memastikan ahli-ahlinya mendapat layanan yang lebih adil. Oleh itu,

koperasi mempunyai peranan penting dalam konteks meningkatkan taraf hidup dan kebajikan ahli-ahli terutama yang melibatkan kelompok-kelompok seperti golongan berpendapatan rendah, penduduk luar bandar dan kelompok miskin.

Kajian literatur

Pengoperasian konsep operasi melibatkan 7 prinsip asas yang terdiri daripada (Kumar et al., 2015):

(i) Keahlian sukarela dan terbuka

Setiap individu yang bersetuju menerima terma dan tanggungjawab keahlian yang ditentukan layak untuk menjadi ahli koperasi. Selain itu sesiapa sahaja yang memenuhi ciri-ciri untuk diterima sebagai ahli koperasi boleh menyertai gerakan koperasi tersebut.

(ii) Kawalan demokratik

Setiap ahli boleh terlibat dalam polisi koperasi dan pembuatan keputusan. Kawalan demokratik dilaksanakan menerusi kuasa mengundi yang dimiliki setiap ahli iaitu “seorang ahli, satu undi” (*one-member-one-vote* atau OMOV) (Somerville, 2007).

(iii) Penglibatan ekonomi ahli

Setiap ahli perlu menyumbang modal ke dalam koperasi. Ahli-ahli lazimnya menerima ganjaran yang terhad berasaskan modal keahlian yang dilanggan. Baki keuntungan yang diperolehi oleh koperasi akan dilabur semula untuk pengembangan aktiviti koperasi menerusi tabung-tabung khas yang diperuntukkan secara mandatori.

(iv) Autonomi dan kebebasan

Menurut Somerville (2007) prinsip autonomi bermaksud koperasi perlu memiliki kebebasan ekonomi daripada sebarang bentuk pertalian/hubungan dengan sektor kerajaan (contohnya tidak bergantung kepada bantuan atau geran-geran kerajaan) dan sektor swasta (contohnya sumbangan atau pelaburan swasta luar). Ini bagi memastikan koperasi kekal bebas daripada campur tangan pihak luar.

(v) Pendidikan, latihan dan informasi

Koperasi turut menyediakan pendidikan dan latihan kepada ahli-ahlinya dan pekerjaanya supaya dapat memastikan keupayaan mereka untuk menyumbang kepada gerakan koperasi.

(vi) Kerjasama dalam kalangan koperasi

Koperasi mempunyai jaringannya yang tersendiri. Jaringan tersebut dimanfaatkan dalam usaha menyampaikan khidmat dan menjaga kebajikan ahli-ahli koperasi secara optimum.

(vii) Mengambil berat mengenai komuniti

Koperasi sentiasa prihatin terhadap pembangunan mapan dan tanggungjawab sosial terhadap masyarakat.

Berikutan sifat entiti koperasi, sektor koperasi diiktiraf sebagai sektor ketiga yang dapat menyeimbangkan kekurangan sektor awam dan swasta. Hal ini kerana dalam skop struktur masyarakat pluralistik, sektor awam dan swasta mempunyai fokus dan skop kebertanggungjawaban masing-masing. Justeru itu, sektor awam dan swasta tidak akan mampu untuk memenuhi semua kehendak disebabkan kekangan antaranya seperti had tanggungjawab, batasan undang-undang dan peraturan serta keterbatasan sumber. Kekangan tersebut menyebabkan keutamaan perlu diberikan kepada agenda-agenda yang berkait langsung dengan peranan utama yang dibawa oleh sektor awam dan swasta terlibat. Justeru kewujudan entiti dalam kalangan sektor ketiga yang terdiri daripada gerakan kolektif seperti NGO dan koperasi dapat melengkapkan keperluan ahli-ahli sesebuah masyarakat melalui peranan yang dapat dimainkan secara lebih berkesan berbanding jika ianya dilakukan oleh sektor pertama (awam) dan kedua (swasta).

Dalam konteks sektor pertanian, peranan koperasi yang utama adalah memperkasa dan menjaga kebajikan petani tempatan. Hal ini selaras dengan Torgerson et al. (1997) yang menegaskan koperasi pertanian sebagai entiti perniagaan bantu-kendiri (*independently self-help business entity*). Hal ini bermaksud koperasi membantu memindahkan produk petani ke pasaran dan mempengaruhi harga dan lain-lain terma perdagangan, serta memberi keadilan dan manfaat lain kepada ahli-ahlinya. Dalam konteks petani skala kecil, mereka sering berhadapan pelbagai masalah seperti kurang akses input moden, kemudahan kredit yang tidak mencukupi, infrastruktur yang tidak memuaskan, akses yang tidak mencukupi untuk pemasaran, kemusnahan alam sekitar dan perkhidmatan lanjutan pertanian yang tidak mencukupi (Ali-Olubandwa et al., 2011; Dev, 2012). Justeru itu, koperasi pertanian merupakan satu inisiatif penting bagi menangani masalah-masalah tersebut dan membantu menghubungkan petani dengan pasaran (Innocent & Adefila, 2014). Koperasi juga dilihat sebagai medium untuk perkhidmatan penyediaan input ladang, alatan pertanian, pinjaman pertanian, latihan dan pendidikan, bantuan pemasaran dan perkhidmatan lain yang diberikan kepada ahli-ahli. Dalam satu kajian lain melibatkan petani-petani luar bandar di Nigeria oleh Ojiagu et al. (2015) ditemui bahawa keahlian koperasi memberi kesan kepada kualiti hidup golongan petani “kelas sara diri” (*subsistence class*) di Nigeria. Pertanian sara diri (*subsistence*) dicirikan oleh keadaan sumber modal yang sangat terbatas, penggunaan kaedah pertanian tradisional dan pemilikan kebun-kebun yang berserak oleh petani-petani yang tidak mempunyai sebarang kuasa. Dalam konteks tersebut, koperasi pertanian telah menyumbang kepada penambahbaikan taraf hidup ahli-ahli dengan cara mengenal pasti peluang ekonomi untuk golongan termiskin, menjaga kepentingan kelompok miskin, memberi jaminan keselamatan dengan menukar risiko individu kepada risiko kolektif yang ditanggung bersama, memasarkan produk petani dan menyediakan *platform* untuk ahli menabung dan mendapatkan kredit (Ojiagu et al., 2015).

Meskipun demikian, wujud jurang kajian yang memperihalkan tentang model perniagaan (*business model*) koperasi-koperasi yang melibatkan pekebun-pekebun kecil khususnya di Malaysia. Kebanyakan kajian secara tipikal telah menfokus kepada peranan dan sumbangan koperasi dalam memperkasa kebajikan sosioekonomi petani (Ahmed & Mesfin, 2017; Kumar et al., 2015; Ojiagu et al., 2015; Sarmila et al., 2017; Torgerson et al., 1997). Di samping itu pengkaji-pengkaji pengurusan seperti Mahazril ‘Aini et al. (2012), Garnevskaya et al. (2011), Sushila et al. (2009), Sushila et al. (2010) dan Noor Zeeta et al. (2014), telah mengkaji mengenai aspek prestasi koperasi dan pembolehubah yang berpotensi mempengaruhi pencapaian prestasi. Namun masih wujud jurang dalam memahami variasi dalam model perniagaan koperasi yang ada di Malaysia khususnya melibatkan koperasi pertanian berkaitan pekebun kecil berkaitan sektor

sawit. Justeru kajian ini dilakukan bagi mengisi jurang kajian berkaitan model perniagaan koperasi pekebun dengan objektif khusus mengenal pasti dan mendeskripsi model-model koperasi yang dianggotai pekebun kecil sawit di Malaysia.

Metod kajian

Kajian jenis penerokaan dan deskriptif ini telah menggunakan teknik temu bual melibatkan wakil ahli lembaga koperasi (ALK) atau pengurusan daripada enam (6) buah koperasi terpilih. Kerja lapangan temubual telah berjalan pada 15 April 2018 sehingga 4 Jun 2018. Sesi temubual dijalankan di premis pejabat koperasi dengan purata masa temu bual selama dua jam. Pemilihan koperasi dibuat secara kaedah persampelan bertujuan (*purposive sampling*) dengan mengehendkan carian informan berpotensi menggunakan senarai koperasi yang terlibat dalam sektor kelapa sawit. Senarai tersebut merupakan senarai koperasi-koperasi yang berdaftar dengan Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) dalam sektor pertanian kelapa sawit di negeri Selangor, Johor dan Perak. Kajian ini sebenarnya telah menghubungi dan berusaha mendapatkan input daripada tujuh (7) buah koperasi. Namun pihak pengurusan Koperasi X memaklumkan belum dapat memberi komitmen kerana masih menunggu kebenaran dan kelulusan agensi induknya sehingga pada tarikh kerja lapangan kajian dijalankan. Informan yang mewakili subjek kajian terdiri daripada ahli lembaga pengarah daripada enam (6) buah koperasi yang bersetuju memberi komitmen.

Pemilihan informan berdasarkan kepada koperasi yang berstatus aktif dan dalam kluster pengkelasan “kecil” dan “besar”. Pembabitan kluster “kecil” dan “besar” serentak dapat memastikan wujudnya variasi dalam pemerhatian model koperasi. Maklumat informan ditunjukkan seperti dalam Jadual 1. Koperasi X adalah sebuah koperasi daripada kluster “sederhana”.

Jadual 1: Maklumat informan

Koperasi	Jawatan dalam koperasi	Latar belakang ahli	Kluster	Aset (RM)	Perolehan (RM)
Koperasi A	Responden 1: Pengerusi	Peneroka Felda	Kecil	1,568,824.00	832,899.00
Koperasi B	Responden 2: Pengerusi	Peneroka Felda	Kecil	655,957.00	773,449.00
Koperasi C	Responden 3: Pengerusi	Peserta Felcra	Besar	32,416,247.00	16,673,846.08
Koperasi D	Responden 4: Pengerusi	Orang Awam Tempatan	Tiada maklumat	Tiada maklumat	Tiada maklumat
Koperasi E	Responden 5: Setiausaha	Peserta Felda	Besar	1,022,058.00	10,070,220.00
Koperasi F	Responden 6: Pengurus	Peserta Felcra	Kecil	1,156,482.00	220,274.88
Koperasi X	Responden 7: Pengurus	Petani	Sederhana	183,961.00	2,155,874.00

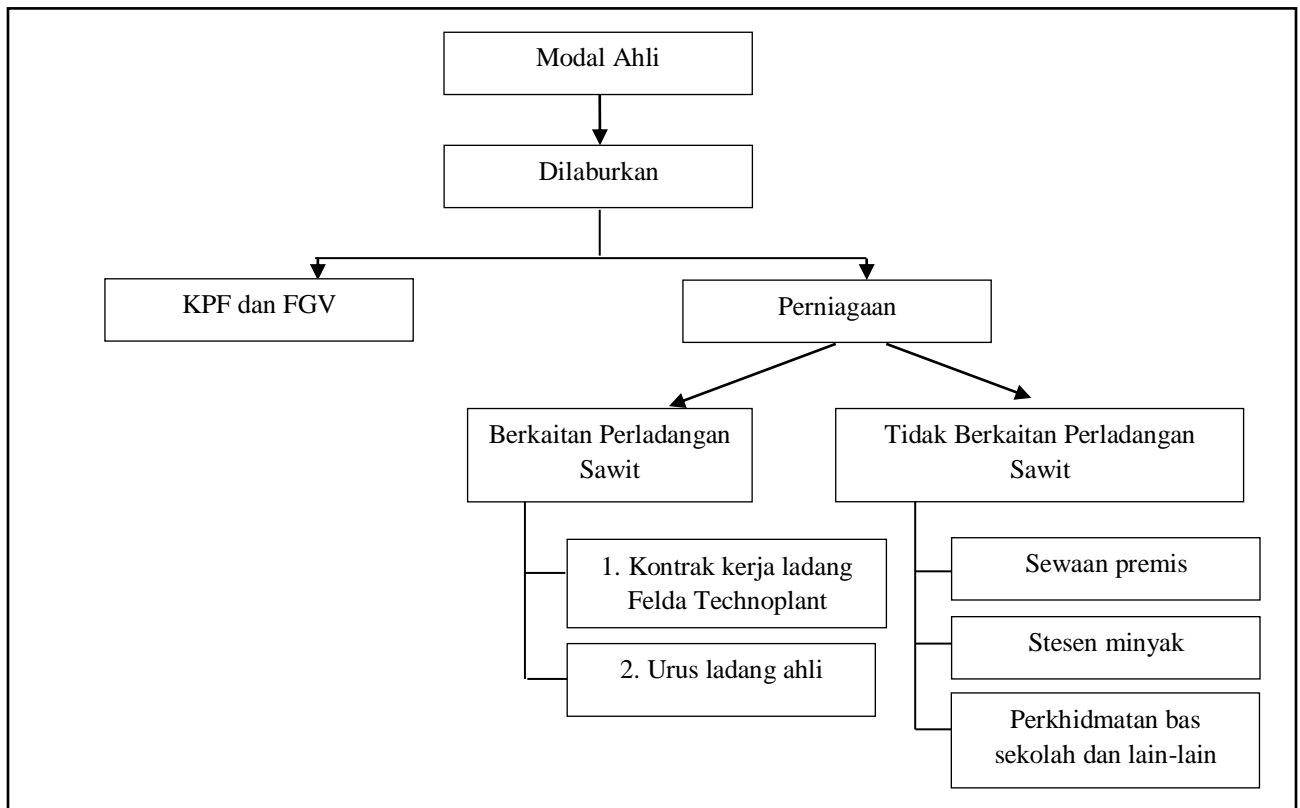
Soalan temubual berstruktur telah dibina bagi memandu proses temubual bagi mengawal keseragaman soalan yang dikemukakan kepada responden. Analisis kandungan telah dilakukan ke atas maklumat temubual bagi menghasilkan rumusan mengenai sifat setiap model perniagaan (*business model*) yang diamalkan oleh koperasi terlibat.

Hasil kajian

Berdasarkan maklumat temubual dapat dirumuskan terdapat sekurang-kurangnya tiga (3) model perniagaan (*business model*) koperasi yang dikesan dalam persekitaran pertanian sawit pekebun kecil di Malaysia. Tiga (3) model koperasi pekebun kecil sawit terdiri daripada model berkaitan dengan skim agensi FELDA, skim agensi FELCRA dan model bebas tempatan. Terdapat sedikit perbezaan di antara koperasi pekebun yang berkaitan skim tanah Lembaga Pemajuan dan Pemulihan Tanah Persekutuan (FELCRA) dan Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan (FELDA).

Dalam konsep skim kemajuan tanah FELCRA, tanah-tanah milik individu diserahkan oleh pemiliknya untuk diurus secara berkelompok oleh FELCRA melalui kontrak jangka panjang yang dipersetujui di antara peserta dan agensi peserta FELCRA akan menerima dividen pada setiap tahun atas hasil kebun yang diuruskan oleh FELCRA. Manakala dalam konsep tanah rancangan FELDA, pekebun iaitu peneroka tanah rancangan mengusahakan sendiri kebun masing-masing yang telah diperuntukan oleh agensi FELDA kepada setiap peneroka yang layak. Sebagai balasan, peneroka perlu membuat bayaran balik “harga tanah kebun” kepada pihak FELDA dan dibayar menerusi tolakan hasil pertanian yang diusahakan dari masa ke semasa. Sifat skim turut mempengaruhi model koperasi pekebun kecil sawit yang ditubuhkan dalam konteks persekitaran skim FELDA dan FELCRA.

Model pertama melibatkan pekebun kecil sawit yang berada dalam skim penanaman sawit agensi Felda (Rajah 1).



Rajah 1. Model perniagaan koperasi, pekebun sawit (FELDA)

Berdasarkan Rajah 1, pelaburan koperasi terbahagi kepada dua (2) bentuk utama iaitu; pembelian saham dalam entiti berkaitan agensi Felda dan penubuhan perniagaan di bawah kendalian langsung koperasi pekebun kecil terlibat. Dalam skop pelaburan dalam agensi berkaitan agensi FELDA, koperasi telah membeli saham pelaburan dalam Koperasi Permodalan FELDA (KPF), FELDA Global Venture Holdings Berhad (FGV) dan/atau Konsortium Koperasi Felda. KPF ialah sebuah koperasi induk yang ditubuhkan oleh agensi induk FELDA, manakala FGV ialah sebuah subsidiari kepada agensi FELDA yang berperanan sebagai sayap korporat agensi yang tertakluk kepada peraturan dan ciri operasi sebuah korporat yang tulen. Konsortium Koperasi Felda pula merupakan entiti strategik melibatkan gabungan koperasi-koperasi pekebun kecil FELDA di Malaysia. Keahlian dalam Konsortium Koperasi FELDA terdiri daripada koperasi dengan pemilikan syer minimum seperti yang ditetapkan. Koperasi pekebun kecil tersebut memperoleh dividen tahunan daripada pelaburan saham-saham berkenaan. Keadaan ini disokong oleh bukti temu bual berikut:

“...Kita ada sejumlah pelaburan dalam tu (merujuk kepada pelaburan dalam KPF)”
(Koperasi A, Responden 1).

“...Konsortium Koperasi Felda Berhad, sudah ditubuhkan lebih kurang 4 tahun sudah. (Ia melibatkan) koperasi-koperasi peneroka FELDA seluruh Malaysia. Yang itu, kalau nak jadi ahli, kena beli saham RM 10 ribu satu lot. Koperasi sahaja (ahli yang menyertai Konsortium Koperasi Felda). Macam kita, kita jadi ahli dan saya salah seorang daripada ahli lembaga. *Direct* bawah FELDA tapi yang gerakkan kita sendiri, maknanya dia (FELDA) penaung/penasihat, tapi kita (koperasi-koperasi) gerak sendiri, adalah nasihat dan tunjuk ajar daripada FELDA.... Setakat ni kita dah ada 30 koperasi jadi anggota (dalam Konsortium Koperasi Felda), *share* pun dah hampir beberapa ratus ribu” (Koperasi E, Responden 5).

“... Pelaburan dalam KPF, Bank Rakyat, kemudian Konsortium tadi...” (Koperasi E, Responden 5).

Di samping itu, koperasi akan menjalankan aktiviti penjanaan hasil sendiri yang terbahagi kepada dua (2) iaitu aktiviti berkaitan perladangan sawit dan aktiviti tidak berkaitan perladangan sawit. Aktiviti berkaitan perladangan sawit merupakan penyumbang hasil yang penting dan konsisten bagi koperasi pekebun kecil sawit FELDA. Dalam skop aktiviti berkaitan perladangan sawit, secara umumnya terdapat dua perkhidmatan penjanaan hasil yang utama. Pertama, kontrak sebagai orang tengah bagi pihak anak syarikat FELDA antaranya Felda Technoplant Sdn Bhd yang dipertanggungjawabkan melaksana kerja-kerja ladang seperti membaja, penuaian, pengangkutan dan penanaman semula. Koperasi akan menerima bayaran bagi kerja-kerja pengurusan ladang yang dilaksanakan bagi pihak FELDA atau anak syarikatnya yang dipertanggungjawabkan.

“...Baja, memang FELDA bagi. Kontrak membaja kita (‘kita’ merujuk kepada koperasi). Urusan ladang, koperasi yang buat... membaja, mengait, angkut”
(Koperasi A, Responden 1).

“...Sekarang peringkat satu dah tanam semula. Dah mula keluarkan kerja-kerja. Di bawah Technoplant... tetapi kerja-kerja dikontrakkan kepada koperasi” (Koperasi B, Responden 2).

“...Sawit ni ada dua (kaedah perolehan hasil bagi koperasi), dengan FELDA atau usaha sendiri. Di situ kita ada penglibatan kalau dengan FLEDA. Dia ada subsidiari Technoplant. Dari situ kita ada ruang macam-macam kerja Technoplant..penuaian, kait buah, pengangkutan, yang tu kita dapat semualah. Dia agih. Kemudian ada satu lagi (iaitu) yang kita usaha sendiri..tapi *income* tak banyak” (Koperasi E, Responden 5).

Kedua, koperasi turut memberikan perkhidmatan mengurus ladang ahli-ahlinya dengan mendapat upah daripada pekebun kecil tersebut. Bagi melaksanakan kerja-kerja berkaitan perladangan sawit, koperasi kemudiannya melantik entiti lain (subkontraktor) untuk menjalankannya. Lazimnya kontrak mengurus ladang diberi kepada kontraktor dalam kalangan orang tempatan atau ahli yang berkelayakan. Ini dibuktikan melalui maklumat berikut:

“...Semua kita buat. Mana-mana yang kita tak boleh buat, kita subkan kepada orang-orang (iaitu ahli-ahli) kita juga. Kita tak bagi pada (orang) luar” (Koperasi A, Responden 1).

“...Semua anak peneroka, tak ada orang luar (yang diambil sebagai sub-kontraktor). Kalau pekerja adalah, orang Indon yang ada permit” (Koperasi B, Responden 2).

“...Betul, kebanyakan koperasi-koperasi FELDA ni dia punya operasi lebih kurang sama saja (pernyataan responden yang bersetuju dengan maklumat penemubual bahawa responden yang ditemui sebelumnya juga mengamalkan konsep sub-kontrak bagi melaksanakan kontrak kerja yang diterima daripada FELDA)” (Koperasi B, Responden 2).

Amalan penyumberluaran (*outsourcing*) secara tidak langsung memangkin sosioekonomi penduduk tempatan apabila kerja-kerja dikongsi atau diberikan kepada firma-firma anak tempatan. Secara amalannya, kontraktor tersebut adalah dimiliki oleh peneroka atau anak-anak peneroka di kawasan tersebut. Di samping itu, ada di antara koperasi pekebun kecil itu yang memiliki kebun sawit sendiri sebagai sumber penjanaaan hasil tambahan berkaitan aktiviti penanaman sawit seperti dalam kes:

“...Kita ada kebun...19 ekar. Ni MPOB punya lesen. Kalau tak ada lesen kita tak boleh nak jual” (Koperasi A, Responden 1).

Dalam skop aktiviti bukan berkaitan ladang, koperasi-koperasi pekebun kecil FELDA terlibat telah menceburi pelbagai aktiviti penjanaaan hasil seperti mengadakan perkhidmatan bas sekolah, stesen petrol dan sewaan premis. Dalam skop penyewaan premis, koperasi-koperasi membeli bangunan kedai atau/dan rumah kediaman dan menyewakan dengan kadar tertentu.

Selain itu, terdapat koperasi yang menghasilkan produk desa seperti ketupat mini dengan mendapat bantuan dana yang diperolehi daripada Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM). Aktiviti pengeluaran tersebut merupakan salah satu daripada portfolio perniagaan yang dimiliki dan diurus sendiri oleh koperasi tersebut.

“... Kita ada buat industri kecil sederhana (IKS) untuk macam Adabi...ketupat mini tu ada. 100 % kita punya... sebab koperasi kita dulu dapat banyak dana. Dua (2) kali dapat dana, dan kilang tu sekarang masih berjalan” (Koperasi E, Responden 5).

Ahli-ahli mendapat faedah dalam bentuk dividen dan akses kemudahan daripada perkhidmatan yang ditawarkan oleh koperasi berdekatan dengan lokasi peneroka seperti stesen minyak, pengangkutan bas sekolah, dan khidmat mengurus ladang. Manfaat tersebut penting kerana kebanyakan lokasi pekebun kecil ini agak jauh daripada bandar/pekan dan ketersediaan perkhidmatan seperti stesen minyak dan pengangkutan merupakan kemudahan yang diperlukan dalam rutin hidup harian penduduk-penduduk tempatan. Di samping itu, manfaat juga diperolehi dalam bentuk peluang perniagaan dan peluang kerja seperti mendapat kerja sub-kontrak daripada koperasi. Fakta ini ditegaskan melalui temubual berikut:

“Matlamat koperasi memang untuk kebajikan ahli...sebab dulu JKRR (iaitu Jawatankuasa Kemajuan dan Keselamatan Rancangan). Tahun 2005 kita mula JKKK (iaitu Jawatankuasa Kemajuan dan Keselamatan Kampung). Kalau dalam konsep JKRR tu, JKRR kena wujudkan koperasi, jadi koperasi ni untuk menampung JKRR dalam kampung dalam rancangan” (Koperasi B, Responden 2).

“Dulu kita ada (kedai) *hardware* sebab keperluan kan. Sebab rumah peneroka dulu rumah papan, jadi kita ambil kesempatanlah (buat perniagaan *hardware*). Sekarang kita tak buat dah sebab kita rasa di sekeliling pun dah banyak kedai *hardware* berhampiran. Jadi mereka dah ada kemudahan...”(Koperasi E, Responden 5).

“... (Bas sekolah) masih ada lagi. Dalam kawasan ini, ada sekolah rendah, sekolah menengah ... lebih kurang 10 km dari sini. Satu lagi sekolah menengah agama jarak dia lebih kurang 35 km. Jauh. Ada yang duduk asrama ada yang berulang...ada dua bas...”(Koperasi E, Responden 5).

Sehubungan itu koperasi pekebun kecil yang ditubuhkan dalam setiap tanah rancangan FELDA adalah bertujuan merealisasikan konsep penjagaan kebajikan peneroka di bawah Jawatankuasa Keceriaan dan Keselamatan Kampung (JKKK). Justeru perkhidmatan yang ditawarkan adalah seiring dengan keperluan ahli dan penduduk tempatan dari semasa ke semasa sebagaimana diinterpretasi daripada percakapan Responden 2 dan 5 terdahulu.

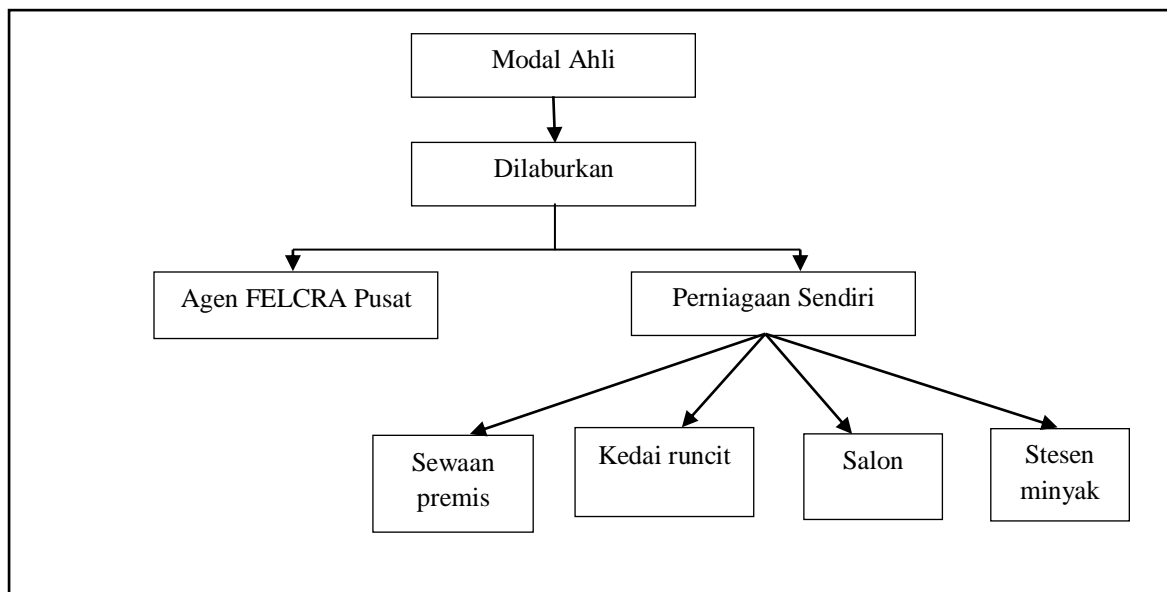
Model kedua melibatkan operasi koperasi dalam konteks pekebun kecil sawit di bawah skim FELCRA seperti ditunjukkan dalam Rajah 2. Dalam konteks pekebun kecil di bawah projek FELCRA, model koperasi pekebun kecilnya juga mempunyai sedikit kelainan berlainan model perniagaan koperasi pekebun FELDA. Wang ahli dilaburkan untuk menjalankan aktiviti sebagai wakil FELCRA pusat dan juga menjalankan perniagaan sendiri.

Dalam skop peranan sebagai agen FELCRA pusat, koperasi akan dilantik untuk menjalankan kerja pengurusan kebun sawit bagi pihak FELCRA seperti mengangkut buah-buah sawit dari ladang ke kilang, membaja dan sebagainya berasaskan kontrak dari masa ke semasa.

“... Sebenarnya ladang tu di bawah FELCRA. Tetapi kerja-kerja mengangkut, meracun, memelihara kawasan, macam sekarang ini dalam proses tanam semula semua diberi pada koperasi. Sekarang proses tanam semula sudah di peringkat kedua, maknanya pokok sudah ditanam tetapi pokok masih kecil dan belum ada hasil. Jadi sekarang ini kita ada kerja yang diberi oleh FELCRA di sebuah kawasab FELCRA berhampiran sini... Jadi apa-apa kerja yang melibatkan ladang di sini mesti melalui koperasi, jadi koperasi ada *income*” (Koperasi F, Responden 6).

Sepertimana model koperasi FELDA, model koperasi pekebun kecil FELCRA juga mengamalkan konsep sub-kontraktor dalam pelaksanaan tugas yang dipertanggungjawabkan kepada koperasi. Bukti tersebut dapat dicerap melalui temubual berikut:

“...Kami dikenakan denda pada sub kontraktor kalau FELCRA denda kami (disebabkan biji terlerai di platform). Kami denda sub-kontraktor sebab buat kerja tak betul...” (Koperasi F, Responden 6).



Rajah 2. Model perniagaan koperasi, pekebun sawit (FELCRA)

Koperasi juga memainkan peranan sebagai penyampai maklumat yang menghubungkan FELCRA dan pemilik tanah sebagaimana dinyatakan oleh responden berikut:

“... (tujuan penubuhan koperasi)...nak memudahkan peserta untuk dapatkan maklumat berkenaan FELCRA. Berkenaan apa-apa pun dari pihak FELCRA, berkenaan agreement, berkenaan ladang.....kita maklumkan apa-apa yang peserta tak

faham, peserta perlukan apa-apa penjelasan, datang saja ke pejabat kami. Kita memang mengalu-alukan peserta..” (Koperasi F, Responden 6).

Dalam skop perniagaan, koperasi menjalankan pelbagai bentuk perniagaan bergantung kepada pilihan dan kesediaan setiap koperasi seperti penyewaan premis dan kedai runcit. Ini disokong melalui temu bual berikut:

“... Selain daripada stesen minyak, kami juga ada peruncitan dan pemborongan. Kami ada *coop mart*, ada restoran *coop café*, ada *coop hardware*, semua ni dijenamakan di bawah *coop*. *Coop* pertanian ini menjual barang-barang pertanian macam baja dan racun. Mana-mana anggota yang masih bersama FELCRA mereka boleh buat potonganlah, boleh buat kredit dalam RM 300. Contoh dia nak membeli barang dulu, dia tak ada modal, jadi ambil dahulu barang dan kita akan tuntutan dari FELCRA nanti” (Koperasi C, Responden 3).

Terdapat juga koperasi yang menawarkan khidmat membantu pemasaran produk IKS yang dihasilkan oleh ahli-ahlinya. Aktiviti pemborongan dan peruncitan secara pusat sehenti (*one stop centre*) disediakan bagi membantu memasarkan produk ahli ke pasaran luar dan juga menyediakan khidmat mendapatkan bekalan produk daripada jaringan koperasi yang dikehendali oleh ahli.

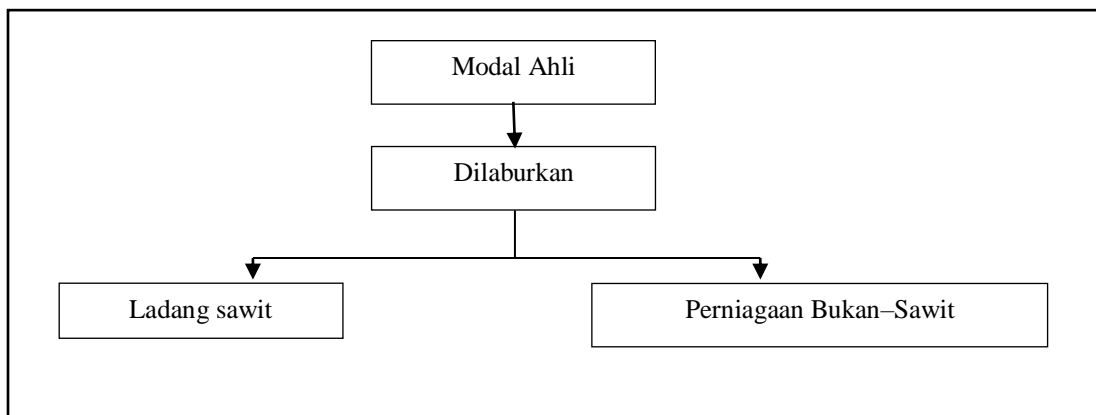
“...Kami bantu produk IKS. Cuma IKS ni tak ada jenama seperti kerepek yang besar-besar tu. Jadi yang tak ada nama ni susah untuk dipasarkan secara komersial.. macam nak hantar ke Dubai ke..mereka mahukan *packaging* standard, ISO nya. Mungkin mereka ini tak ada ilmu dan modal. Maka koperasi fikir mengapa tidak ambil peluang untuk bantu mereka dan koperasi pun boleh buat bisnes. Kami pun ada cili sos. Ada anggota buat, cili sos Latifah. Ini memang nama dia sebab dia yang buat. Jadi pasarannya melalui koperasilah” (Koperasi C, Responden 3).

Ahli akan menerima dividen akhir tahun daripada aktiviti koperasi. Selain itu, ahli menerima manfaat kebajikan dalam bentuk khairat kematian, menyewa premis koperasi pada harga sewaan yang rendah untuk mereka menjalankan perniagaan.

“...Dari segi ekonomi pertama sekali kami ada buat pemborongan dan peruncitan dan kami ada sediakan bantuan lah. Di sini ada yang buat IKS, ada buat kerepek dan bahu. Memang adalah. Kami ambil direct dari *owner* dan kami jual di sini (koperasi). Dan kami juga ada *supply* ke luar. Dia jadi macam *one stop centre*. Jadi anggota atau peserta tak perlulah penat-penat pergi Ipoh sebab kami dah ada rangkaian tu. Kami *hello* je, nak berapa, kami hantar, sebab kami ada lesen borong, kami *supply* ke koperasi-koperasi lain. Kami juga *supply* kepada anggota yang ada buka kedai runcit. Kami bagi kredit, tak macam sesetengah *supplier*, mereka nak *cash* saja. Kami bagi kemudahan itu. Selain daripada itu, kami sediakan khairat kematian. Mereka akan dapat RM 500. Ada juga hadiah pelajaran kepada anak-anak peserta atau peserta itu sendiri yang berjaya” (Koperasi C, Responden 3).

Bentuk model koperasi yang ketiga iaitu model bebas tempatan merujuk kepada pelaksanaan perniagaan sebagai orang tengah dalam konteks masyarakat desa di sebuah daerah di negeri Perak (Rajah 3). Secara khusus model ketiga melibatkan Koperasi D sahaja. Penubuhan koperasi tersebut bertujuan menjadikan pekebun kecil tempatan maju, berdaya saing dan mampu meningkatkan taraf ekonomi serta sosial masyarakat tempatan. Pada awalnya, koperasi ini ditubuhkan dengan bimbingan dan bantuan RISDA pada tahun 1979. Kemudiannya, RISDA telah meminta pengurusan koperasi untuk berdikari dan beroperasi dengan penuh autonomi tanpa sebarang hubungan dengan atau campur tangan RISDA. Koperasi ini kemudiannya terbuka kepada pekebun-pekebun kecil tempatan di daerah berkenaan. Objektif koperasi adalah untuk meningkatkan perkhidmatan jualan dan pengurusan ladang kepada pekebun tempatan, meningkatkan input pertanian, meningkatkan pendapatan ahli melalui projek kontrak, memberi khidmat nasihat pengurusan ladang kepada ahli dan membangunkan ladang yang sedang diusahakan koperasi supaya pengeluaran meningkat. Semua pekebun kecil dan ahli masyarakat tempatan lain yang berminat boleh menyertai koperasi tersebut sebagai ahli.

“Mula-mula dulu memang terbuka untuk orang daerah sini saja. Undang-undang kecil dia kata kena ada kebun. Kemudiannya kita buka kepada siapa-siapa sahaja” (Koperasi D, Responden 4).



Rajah 3. Model perniagaan koperasi, pekebun sawit (Bebas)

Pembabitan koperasi pekebun kecil dalam komoditi kelapa sawit berlaku menerusi penglibatan koperasi mengusahakan perladangan kelapa sawit secara khusus dan langsung. Pada peringkat permulaan, tanah ladang sawit diperolehi melalui tanah anugerah kerajaan negeri di beberapa lokasi sekitar. Selain daripada itu koperasi turut membeli beberapa bidang tanah untuk diusahakan sebagai ladang tambahan. Namun begitu, koperasi tidak menyediakan perkhidmatan menguruskan kebun ahli. Ini ditegaskan melalui temu bual Responden 4:

“...Koperasi tak uruskan kebun ahli. Koperasi uruskan kebun koperasi sendiri sahaja” (Koperasi D, Responden 4).

Selain itu, koperasi juga melabur dalam aktiviti perniagaan bukan sawit seperti kedai menjual baja dan racun dan kontraktor projek.

“...Kita ambil 5-6 peratus sahaja. Sebab kita koperasi, senanglah. Ada projek yang kita terus dapat. Macam baru ni kita dapat projek buat jalan RM 17,000. Kita ambil 10 peratus”.

Model yang ketiga ini lebih menghampiri operasi sebuah entiti perniagaan yang bermotifkan keuntungan. Hal demikian adalah kerana falsafah pemikiran dan strategi koperasi berkenaan lebih menonjolkan semangat berciri keusahawanan. Elemen “taktikal” dapat difahami daripada maksud temubual berikut:

“...Racun tu kita beli banyak Kita ambil 10-15 peratus. Kalau kita beli 45, kita jual 55. Kita ambil dalam RM10. Baja pun sama. Kita kena ambil kiralah kos penghantaran semua. Kita bukan ambil sangat keuntungan. Perkhidmatan sajalah. Kita kadang ambil RM10 keuntungan satu baja. Tapi kalau dah banyak... (bererti walaupun untung RM10, tetapi banyak kempit baja yang terjual maka keuntungan adalah besar). Dulu kita beli dengan kilang, kita rasa rugi. Kalau kita beli sendiri RM75 saja dah untung dah 700-800 beg Kita dapat untung juga....”(Koperasi D, Responden 4).

Berdasarkan temu bual tersebut, didapati pengurusan koperasi melakukan inisiatif untuk memaksimumkan untung jualan baja dan racun dengan cara meningkatkan kecekapan perolehan bekalan dan mengamalkan strategi harga penembusan yang mensasarkan untung melalui volum jualan yang lebih tinggi. Sikap pengambilan risiko diperhitungkan (*calculated risk*) juga tertonjol daripada penceritaan mengenai evolusi perniagaan yang pernah diceburi koperasi sehingga kini iaitu:

“...Kita dulu ada bisnes tu. Tapi tak jalan, fotostat pun ada, tapi sebab ramai orang buat, tak jalan juga. Itu lah kita tumpukan sepenuhnya kepada ladang. Tak ada projek lain pun tak apa, dari ladang saja kita pun dapat RM400-500 (ribu) setahun”.

Berdasarkan petikan temu bual tersebut pengurusan koperasi kelihatan cuba mengambil peluang yang ada pada tahap yang dianggap sesuai dan sentiasa peka dengan setiap suasana semasa. Ahli-ahli mendapat manfaat dalam bentuk bayaran dividen dan khidmat nasihat mengenai pengurusan ladang. Ini diperolehi melalui transkrip temu bual berikut:

“...Kita beri dividen 10%. Itu pun ada yang minta lebih. Kita kata tak boleh bagi lebih sebabnya kita banyak lagi nak membangun tanah semua, jadi kita simpan duit tu”.

“Biasalah kemudahan (lain). Kemudahan hospital, khairat kematian, dalam koperasi semua macam ni kan...pendidikan semua. Pinjaman tak ada”
(Koperasi D, Responden 4).

Berdasarkan pemerhatian dan hasil temu bual didapati ketiga-tiga model koperasi (termasuk dua model yang mempunyai kaitan dengan badan induk tertentu samada FELDA dan FELCRA) adalah bebas kepada sebarang bentuk campur tangan badan induk dalam pengurusan masing-masing. Koperasi-koperasi tersebut berdiri sebagai entiti yang bebas dan boleh membuat

keputusan serta pilihan sendiri tanpa perlu merujuk kepada agensi induk berkaitannya samada di peringkat daerah, negeri mahupun pusat. Model koperasi tersebut menepati sifat kebebasan dan autonomi pengurusan koperasi dalam membuat segala keputusan strategik dan rutin berkaitan koperasi.

Walau bagaimanapun, terdapat koperasi pekebun kecil yang memperlihatkan keadaan terikat kepada agensi induknya. Dalam konteks koperasi X, pihak pengurusannya perlu merujuk kepada badan induk sebelum membuat keputusan. Situasi tersebut dapat difahami berdasarkan petikan perbualan dengan individu pengurusan di koperasi berkenaan. Perbualan tersebut merujuk kepada permohonan yang dikemukakan oleh pengkaji untuk menemubual pengurusan koperasi mengenai peranan dan aktiviti koperasi. Pengurusan koperasi memaklumkan perlu mendapat kelulusan daripada pegawai agensi berkenaan dahulu seperti berikut:

“...Maaf, belum ada jawapan dari pihak HQ (HQ adalah merujuk kepada agensi induk iaitu sebuah agensi kerajaan)...Nanti apa-apa saya bagi tahu balik. Maaf menyusahkan pihak Encik” (Koperasi X, Responden 7).

Perbualan tersebut merupakan komunikasi susulan kepada dua (2) usaha terdahulu bagi mendapatkan kerjasama dengan koperasi X. Manakala bagi koperasi lain, keputusan perkara tersebut hanya terletak atas pertimbangan dan budi bicara langsung ALK dan pengurusan koperasi sahaja. Pihak pengurusan atau ALK koperasi lain telah membuat keputusan secara bebas bagi perkara berkenaan tanpa perlu merujuk atau menunggu kebenaran daripada mana-mana pihak lain. Justeru situasi tersebut menggambarkan kurangnya elemen kebebasan dan autonomi pembuatan keputusan oleh pihak koperasi berkenaan.

Perbincangan

Berdasarkan analisis kajian didapati sekurang-kurangnya terdapat tiga (3) variasi model pelaksanaan perniagaan koperasi yang melibatkan komoditi kelapa sawit pekebun kecil. Model yang diterbitkan melalui penelitian ke atas model koperasi pekebun kecil skim FELDA dan FELCRA dapat dideskripsi sebagai *model paternalistik* yang rendah risiko. Tafsiran tersebut diberikan kerana model operasinya menunjukkan koperasi-koperasi tersebut mempunyai jaminan perolehan pendapatan yang lebih stabil dan tetap melalui kontrak-kontrak kerja yang diberikan oleh agensi induk masing-masing iaitu FELDA dan FELCRA. Koperasi diberi keutamaan sebagai rakan pelaksana bagi aktiviti pengurusan kebun pekebun skim tersebut. Koperasi tersebut mempunyai kelebihan disebabkan perkaitannya dengan agensi induk. Meskipun demikian, terdapat antara koperasi dalam model 1 dan 2 yang turut memperlihatkan orientasi keusahawanan dengan mempelbagaikan portfolio perniagaan bukan-ladang khususnya Koperasi C dan E. Ciri keusahawanan yang lebih terserlah bagi Koperasi C dan E berbanding koperasi lain antaranya dapat dijelaskan oleh faktor saiz koperasi terlibat. Hal ini kerana kedua-dua koperasi tersebut adalah dalam kategori kluster “besar” (Jadual 1). Justeru itu, koperasi tersebut secara perbandingan mempunyai kelebihan dari segi sumber berbanding koperasi kecil. Manakala model ketiga adalah model pekebun bebas yang lebih berciri keusahawanan. Hal demikian kerana pengurusan koperasi secara relatifnya menonjolkan sikap taktikal dan berstrategi dalam memastikan keuntungan yang optimum dan bersesuaian dengan koperasi dan kesanggupan mengambil risiko yang diperhitungkan. Namun begitu, skop aktiviti komersil yang dijalankan

terhad kepada aktiviti yang tiada atau kurang persaingannya dan menfokus kepada bidang “selamat” yang koperasi telah sedia menguasai.

Ketiga-tiga model didapati mempunyai persamaan dari segi manfaat kepada ahli. Faedah diperolehi dalam bentuk pendapatan dividen, perkongsian maklumat dan pengetahuan serta perkhidmatan yang memudahkan pekebun seperti penyediaan stesen minyak yang berhampiran dengan lokasi pekebun, memasarkan produk IKS ahli dan pengangkutan bas sekolah. Selain daripada itu perkongsian ke ekonomi melalui peluang terlibat sebagai sub-kontraktor bagi kerja-kerja yang diperolehi oleh koperasi merupakan satu bentuk manfaat yang dialirkan oleh entiti koperasi kepada ahli dan penduduk tempatan. Ini sejajar dengan maklumat yang dikongsi salah seorang responden pengurusan koperasi iaitu:

“.... Jika nak harapkan staf koperasi ni memang tak mampu. Jadi kami akan berkongsi dengan anggota di sini, dengan anak anggota yang ada lori, kita lantik mereka sebagai rakan niagalalah. Kita kongsi. *We share the profit*. Katakanlah kontrak sejuta, yang ni buat sikit, yang tu buat sikit....kami lantiklah dan mereka semua merupakan anggota koperasi sendiri dan anak dia sendiri”
(Koperasi C, Responden 3).

Sehubungan itu, berdasarkan dapatan kajian ini dirumuskan bahawa koperasi adalah entiti yang penting dalam memperkasa kebajikan petani sebagaimana disebutkan dalam kajian lepas. Namun dalam era masakini, model koperasi memperlihatkan kecenderungan untuk beroperasi secara lebih produktif dalam menjaga kebajikan ahli dengan cara melibatkan diri dalam aktiviti berteraskan perniagaan. Hal yang demikian adalah perlu kerana kelangsungan jangka panjang dalam menjaga kebajikan ahli perlu kepada sumber dan aktiviti yang selari dengan perubahan pasaran dan konteks masyarakat semasa. Perkembangan ini dapat dijangka dengan kemunculan konsep perniagaan sosial di mana pencapaian matlamat sosial cuba direalisasikan melalui pendekatan dan cara bertindak entiti perniagaan yang tulen. Oleh itu, model koperasi adalah antara pendekatan yang sesuai diambil bagi merealisasikan konsep perniagaan sosial. Mekanisme koperasi berpotensi menambah variasi dalam pelaksanaan konsep perniagaan sosial seperti mana pernah dibincang dalam Suraiya dan Ahmad Raflis (2015) dan Suraiya et al. (2013).

Secara prinsipnya, koperasi selaku sebuah entiti berwibawa yang mempunyai autonomi perlu bebas dalam mewakili kepentingan ahli-ahlinya. Koperasi tidak harus dikawal oleh pihak luar termasuk agensi induk yang menaunginya supaya ianya benar-benar mewakili suara ahli-ahli yang tulen. Sehubungan itu pengurusan koperasi perlu diberi mandat penuh untuk menjalankan operasi secara lebih bebas tanpa rasa takut kepada satu kuasa lain yang lebih *superior*. Bahkan pengkaji seperti Somerville (2007) menyatakan demi mengekalkan autonomi, koperasi harus mengelak bergantung kepada bantuan kewangan daripada mana-mana pihak sama ada pihak kerajaan atau swasta. Hal ini bagi menjamin keupayaan bertindak secara bebas semata-mata demi kepentingan koperasi dan ahli-ahlinya. Demikian juga pengkaji Pathak dan Kumar (2005) menyatakan punca utama kegagalan koperasi ialah penubuhan koperasi telah dianjurkan dan/atau diusahakan oleh kerajaan atau agensi berkaitannya secara pendekatan atas-ke-bawah (*top down*) dan bukan berasal daripada hasrat kelompok sasaran (iaitu individu-individu yang bakal menganggotai koperasi tersebut).

Kesimpulan

Kewujudan koperasi memberi lebih pilihan kepada pekebun kecil sawit untuk memperkasa sosio-ekonomi mereka. Koperasi adalah sebuah badan kolektif yang ditubuhkan bagi memperjuangkan matlamat ahli dengan berlandaskan prinsip seperti keahlian sukarela dan terbuka, demokratik, penglibatan ekonomi ahli, autonomi dan kebebasan, pendidikan dan latihan, kerjasama antara koperasi dan prihatin terhadap komuniti setempat. Kajian ini telah mengisi jurang kajian mengenai koperasi dengan mendeskripsikan model perniagaan (*business model*) koperasi yang melibatkan koperasi pekebun kecil kelapa sawit di Malaysia. Hasil kajian menemui sekurang-kurangnya 3 model utama iaitu model koperasi pekebun kecil skim FELDA, FELCRA dan model bebas. Setiap satu model mempunyai ciri masing-masing. Secara keseluruhannya, ketiga-tiga model koperasi masih mengekalkan ciri teras koperasi dalam tindak tanduknya iaitu mementingkan kebajikan dan keperluan ahli dalam pertimbangan operasi atau bentuk perkhidmatan yang hendak ditawarkan. Namun demikian dalam usaha meningkatkan keupayaan peranan koperasi dalam pemerikasaan ekonomi pekebun kecil sawit secara lebih efektif dan mapan, pengurusan yang lebih strategik dan berorientasi keusahawan tulen semakin diperlukan. Cadangan ini bertepatan dengan perkembangan mutakhir yang memperlihatkan semangat dan tingkah laku entiti perniagaan dan pasaran tulen ditiru atau diterapkan ke dalam operasi entiti berkaitan kebajikan atau bukan-untung (*non-profit organization*) khususnya melalui model perniagaan sosial. Hal yang demikian dapat meningkatkan keberkesanan penyampaian perkhidmatan dan kemampuan organisasi koperasi melalui tingkah laku operasi yang kompetitif.

Penghargaan

Penghargaan diberikan kepada kursi penyelidikan MPOB-UKM yang telah membiayai penyelidikan ini di bawah geran penyelidikan EP 2017-055 “Keberkesanan peranan koperasi pekebun kecil sawit: Satu analisis aktiviti dan pencapaian dalam pemerikasaan ekonomi pekebun kecil”.

Rujukan

- Ahmed, M.H., & Mesfin, H.M. (2017). The impact of agricultural cooperatives membership on the wellbeing of smallholder farmers: Empirical evidence from Eastern Ethiopia. *Agricultural and Food Economics*, 5(6), 1-20.
- Ali-Olubandwa, A.M., Kathuri, N.J., Odero-wanga, D., & Shivoga, W.A. (2011). Challenges facing small scale maize farmers in western Province of Kenya in the agricultural reform era. *American Journal of Experimental Agriculture*, 1(4), 466-476.
- Dev, M.S. (2012). Small farmers in India: Challenges and opportunities. Indira Gandhi Institute of Development Research, Mumbai. Retrieved from: <http://www.igidr.ac.in>.
- Garnevskaja, E., Liu, G., & Shadbolt, N.M. (2011). Factors for successful development of farmers cooperatives in Northwest China. *International Food and Agribusiness Management Review*, 14(4), 69-84.

- Innocent, Y., & Adefila, J.O. (2014). Farmers cooperatives and agricultural development in Kwali Area Council Federal Capital Territory Abuja, Nigeria. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(7)(1), 161-169.
- Kumar, V., Wankhede, K.G., & Gena, H.C. (2015). Role of cooperatives in improving livelihood of farmers on sustainable basis. *American Journal of Educational Research*, 3(10), 1258-1266.
- Mahazril 'Aini Y., Hafizah, H.A.K., & Zuraini, Y. (2012). Factors affecting cooperatives' performance in relation to strategic planning and members' participation. *Procedia-Social and Behavioral Science*, 65(2012), 100-105.
- Mohamed Esham, Hajime Kobayashi, Ichizen Matsumura, & Arif Alam. (2012). Japanese agricultural cooperatives at crossroad: A review. *American-Eurasian Journal of Agricultural and Environmental Science*, 12(7), 943-953.
- Noor Zeeta Mohd Ramli, Haslinda Sujak, Mohd. Safa'ai Said, Ruzilah Abd. Malek, & Nurol'ain Mustapha. (2014). Amalan perancangan strategik dalam kalangan koperasi di Malaysia, *Malaysian Journal of Co-operative Studies*, 10, 79-97.
- Ojiagu, N.C., Onugu, C., & Uchenna. (2015). Effects of membership of cooperative organizations and determinants on farmer-members' income in rural Anambra State, Nigeria. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 4(8), 28-35.
- Ortmann, G.F., & King, R.P. (2007). Agricultural cooperatives 1: History, theory and problems. *Agrekon*, 46(1), 40-68.
- Pathak, R.D., & Kumar, N.D. (2005). The key factors contributing to successful performance of cooperatives in Fiji for building a harmonious society. *International Journal of Public Administration*, 31(6), 690-706.
- Sarmila Md. Sum, Zaimah Ramli, Rusyda Ramli, Novel Lyndon, Rosniza Aznie Che Rose, Nur Hanai Mansor, Zaki Aman, Nazirah Jaafar, & Khairul Anwar Isnin. (2017). Sumbangan koperasi terhadap pembangunan sosial komuniti pekebun kecil sawit. *Geografia-Malaysian Journal of Society and Space*, 13(3), 19-28.
- Somerville, P. (2007). Co-operative identity. *Journal of Co-operative Studies*, 40(1), 5-17.
- Suraiya Ishak & Ahmad Rafli Che Omar. (2015). Keusahawanan sosial sebagai satu pendekatan inovatif ke arah transformasi sosial masyarakat: Kajian kes di Malaysia. *Geografia-Malaysian Journal of Society and Space*, 11(8), 38-51.
- Suraiya Ishak, Ahmad Rafli Che Omar, Mohd Fauzi Mohd Jani, Amal Hayati Ishak, Abdullah Sanusi Othman, Hamdino Hamdan, Jumaat Abd. Moen, & Zaimah Darawi. (2013). *Perniagaan sosial di Malaysia*. Petaling Jaya, Cengage Learning.
- Sushila Devi, R., Nurizah, N., Mohd. Shahron, A.S., Rafedah, J., & Farahaini, M.H. (2009). Factors influencing the performance of cooperatives in Malaysia: A tentative framework. *Malaysian Journal of Co-operative Management*, 5, 43-62.
- Sushila Devi, R., Nurizah, N., Mohd. Shahron, A.S., Rafedah, J., & Farahaini, M.H. (2010). Success factors of cooperatives in Malaysia: An exploratory investigation. *Malaysian Journal of Co-operative Studies*, 6, 1-24.
- Torgerson, R.E., Reynolds, B.J., & Gray, T.W. (1997). Evolution of cooperative thought, theory and purpose. Cooperatives: Their Importance in the Future of the Food and Agricultural System. *Food and Agricultural Marketing Consortium, Las Vegas, Nevada*. 16-17 Januari.