

## **PENILAIAN TEORITIKAL TERHADAP CIRI-CIRI TADBIR URUS DI KALANGAN LEMBAGA PENGARAH KOPERASI DI MALAYSIA**

**Zelhuda Shamsuddin<sup>1</sup>**

Fakulti Pengurusan Perniagaan dan Perakaunan  
Universiti Sultan Zainal Abidin (UNISZA)

dan

Institut Islam Hadhari,  
Universiti Kebangsaan Malaysia

[zelhuda@gmail.com](mailto:zelhuda@gmail.com)

**Abdul Ghafar Ismail<sup>2</sup>**

Institut Penyelidikan dan Latihan Islam  
Bank Pembangunan Islam, Jeddah, Arab Saudi

[agibab62@gmail.com](mailto:agibab62@gmail.com)

**Bayu Taufiq Possumah<sup>3</sup>**

Institut Islam Hadhari  
Universiti Kebangsaan Malaysia

[btaufiq@gmail.com](mailto:btaufiq@gmail.com)

### **ABSTRAK**

Artikel ini akan menjelaskan konsep teoretikal tadbir urus dalam koperasi di Malaysia. Kami menjurus kepada membangunkan ciri-ciri tadbir urus di kalangan lembaga pengarah dalam koperasi. Penilaian teoretikal ciri-ciri tadbir urus berdasarkan Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia (*Malaysian Code On Corporate Governance*), Index Tadbir Urus Korporat Malaysia (*Malaysia Corporate Governance Index*) dan Akta Koperasi Malaysia 2007 telah diaplikasi untuk membentuk tadbir urus koperasi. Berdasarkan peranan utama lembaga pengarah yang berkesan dalam meneraju dan mengawal organisasi yang dimiliki oleh ahli seperti koperasi, kami mencadangkan bahawa elemen epistemologi Tauhid boleh digunakan untuk mencipta item tadbir urus bercirikan Islam yang menggalakkan perilaku, moral dan sikap lembaga pengarah yang ikhlas dan jujur. Tambahan lagi, kajian ini boleh menyumbang beberapa pandangan dalam perspektif Islam sebagai satu liputan baru tadbir urus koperasi di Malaysia.

**Bidang kajian: Tadbir urus, Koperasi di Malaysia, Epistemologi Tauhid**

#### **1. Pendahuluan**

Peri pentingnya tadbir urus yang kukuh untuk kawalan dalaman yang lebih baik adalah satu cara untuk memperbaiki susunatur pentadbiran, telah menyebabkan kerajaan dan pihak bertanggungjawab mengeluarkan undang-undang, peraturan-peraturan dan undang-undang tadbir

---

<sup>1</sup>Pelajar PhD, Institut Islam Hadhari, Universiti Kebangsaan Malaysia.

<sup>2</sup>Professor, Fakulti Ekonomi, Universiti Kebangsaan Malaysia.

<sup>3</sup> Pasca Doktorat, Institut Islam Hadhari, Universiti Kebangsaan Malaysia.

urus baru yang lebih tegas, untuk menggalakkan akauntabiliti dan perilaku korporat. Walaubagaimanapun, usaha untuk membentuk semula sistem tadbir urus dalam koperasi di Malaysia tidaklah begitu meluas seperti sistem tadbir urus di syarikat-syarikat tersenarai awam di Malaysia. Kerajaan Malaysia telah memperkenalkan polisi koperasi yang pertama untuk memeta halatuju koperasi di Malaysia yang dikenali sebagai Dasar Koperasi Negara (DKN) 2002-2010. Polisi ini juga memperkenalkan institusi sokongan kerajaan iaitu Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) yang memberikan sokongan kewangan, pembangunan perniagaan, pembaharuan undang-undang, dan kawalan berperaturan untuk koperasi.

Koperasi mewakili penglibatan ahli koperasi dalam pengurusan atau sekurang-kurangnya melindungi kepentingan mereka dengan mengambil bahagian secara aktif dalam proses pemilihan lembaga pengarah melalui hak kawalan demokratik mereka. Ini memberikan hak kepada ahli koperasi untuk memilih dan mengagihkan tugas kepada pemimpin untuk menjalankan tugas dan membuat keputusan yang khusus berdasarkan peruntukan yang disediakan oleh ahli. Dalam hal ini, konflik di antara kedua-dua jenis prinsipal boleh berlaku: di antara pemegang-pemegang saham yang mendominasi dan pemegang-pemegang saham minoriti, ataupun ahli yang mendominasi dan ahli minoriti koperasi yang terpaksa akur kepada konflik prinsipal-prinsipal.

Sebaliknya, jika tugas pengurusan diserahkan kepada pengurus profesional yang bukan ahli koperasi, pengurus ini perlu bertindak mengikut matlamat ahli-ahli (Baron, 2007) dan menerima ganjaran tetap tetapi tidak ke atas kebolehuntungan atau dividen dari keputusan kewangan yang positif. Keadaan ini boleh membawa kepada pemisahan pemilikan dan kawalan seperti yang dilaporkan oleh Berle and Means (1932) dalam kajian organisasi moden. Dalam perspektif yang baik, pemisahan membolehkan sifat tanggungjawab disemai di kalangan pengurus mengikut pengkhususan masing-masing; dan ahli koperasi akan menyerahkan kepercayaan dua-hala terhadap golongan profesional berkenaan. Demokrasi dan kawalan dalaman akan menjadi lemah jika para pekerja atau pengurus profesional gagal membuat laporan kepada Pengerusi dan ahli koperasi dengan kerap. Keadaan ini boleh membawa kepada konflik agensi dalam koperasi apabila ahli (prinsipal) dan pengurus profesional (agen) lebih menyukai risiko-risiko tertentu, dan ini berkemungkinan menimbulkan rasa tidak puas hati di kalangan ahli (Fulton and Giannakas, 2001; Hailu, 2005) disebabkan oleh tindakan pengurus (agen) yang tidak bertindak mengikut kepentingan ahli koperasi (Ortmann and King, 2007).

Isu tadbir urus yang baik banyak dibincangkan dalam artikel akademik Barat. Barat banyak dipaparkan sebagai mempunyai mekanisme kawalan tadbir urus yang baik. Berkaitan ini, orang-orang Islam yang berminat untuk menangani aspek tadbir urus yang baik tidak boleh mengelak dari menanganinya mengikut yang dibenarkan dalam Islam. Konsep Islam yang berakar-umbi dalam agama berfungsi sebagai asas dan kerangka kerja tadbir urus yang baik.

Sumbangan kami kepada literatur sedia ada, dalam mencadangkan ciri tadbir urus yang baik perlu memasukkan sekali kebergantungan kepada aspek Tauhid. Oleh itu, tadbir urus dalam paradigma Islam membentangkan ciri-ciri yang unik, berbanding dengan tadbir urus konvensional oleh kerana ia menekankan kepada epistemologi Tauhid. Islam dijamin menjadi satu tambahan yang berguna untuk menggalakkan ciri tadbir urus yang lebih baik disebabkan oleh nilai holistiknya yang menjadi sandaran untuk lembaga pengarah beragama Islam dalam koperasi.

Dengan itu, kami mencadangkan bahawa tadbir urus organisasi berasaskan ahli seperti koperasi mempunyai kepentingan yang sama seperti organisasi lain untuk melindungi dan membantu ahli menjalankan hak mereka iaitu memastikan layanan yang adil dan saksama ke

atas semua ahli terutamanya mekanisme tadbir urus di mana lembaga pengarah memainkan peranan penting yang mewakili kesemua keahlian dalam menyampaikan suara mereka. Dalam kajian ini, kami menggariskan beberapa landskap baru dalam ciri-ciri tadbir urus hanya dari perspektif kepimpinan, terutama kepada lembaga pengarah. Elemen epistemologi Tauhid boleh digunakan untuk menggalakkan sikap, moral dan tingkahlaku yang ikhlas di kalangan lembaga pengarah untuk menyemai sifat kerohanian dalam model tadbir urus koperasi. Kami memfokuskan kepada ciri-ciri lembaga pengarah dan bukan dimensi tadbir urus yang lain kerana struktur dan fungsi manusia yang membentuk satu mekanisme tadbir urus yang diutamakan oleh pelabur dan pemegang saham jika lembaga pengarah mengamalkan tadbir urus lebih baik dari apa yang dimandatkan (Aggarwal and Williamson, 2006). Tambahan lagi, kita perlu melihat dan mengimbangi di antara kekayaan material dan bukan-material seperti kekuatan kerohanian dalaman dalam koperasi. Oleh itu, artikel ini boleh menyumbang kepada beberapa pandangan dalam perspektif Islam yang merupakan satu cakupan baru dalam aspek tadbir urus koperasi di Malaysia.

## **2. Pendekatan tadbir urus**

Tadbir urus menggariskan undang-undang dan norma-norma yang membentuk perhubungan di antara lembaga pengarah, pemegang saham dan pengurus. Isi kandungan utama kerangka kerja tadbir urus adalah berkait dengan peranan dan komposisi lembaga, dan bagaimana ia boleh melaksanakan kawalannya. Secara amnya definisi tadbir urus ialah menentukan pengagihan hak, tanggung jawab di antara lembaga pengarah, pengurus, pekerja, pemegang saham dan undang-undang, dasar, peraturan untuk membuat keputusan mengenai urusan perniagaan sesebuah organisasi (La Porta et al., 2000; Shleifer dan Vishny, 1997). Terdapat beberapa teori dalam literatur tadbir urus. Artikel ini merujuk hanya kepada beberapa teori utama yang relevan dengan organisasi demokratik seperti koperasi. Teori pertama terdapat dalam hasil kerja Berle dan Means, (1932) dalam buku mereka, *The Modern Corporation and Private Property*, di mana mereka menegaskan bahawa pemegang saham adalah pemilik sah syarikat, dan tugas pengurus ialah mengurus syarikat dengan tanggungjawab fidusiari. Model teori agensi (agency theory) oleh Jensen dan Meckling (1976) diaplikasikan kepada perhubungan di mana satu pihak (the prinsipal) mengagihkan tugas dan tanggungjawab untuk menguruskan syarikat kepada satu pihak lain (agen). Walaubagaimanapun, masalah boleh timbul di antara mereka dari sudut matlamat yang bercanggah, sikap yang berbeza terhadap risiko, asimetri maklumat, ketidaklengkapan kontrak dan isu kejatuhan moral, kesukaran serta kos yang tinggi untuk prinsipal memantau semua aktiviti agen.

Dengan anggapan bahawa pemisahan itu tidak ada di antara pemilikan dan kawalan, kita dapat mengandaikan bahawa teori agensi itu penting dalam disiplin sesebuah firma tetapi tidak banyak perhatian diberikan kepada mekanisme tadbir urus dalam koperasi. Namun demikian, kita tidak boleh menyimpulkan bahawa tidak ada pemisahan pemilikan dan kawalan dalam koperasi, terutamanya apabila bilangan ahli dalam koperasi meningkat. Apabila koperasi menjadi lebih besar, bilangan ahli bertambah, peningkatan dalam operasi dan pelaburan, konflik agensi boleh muncul dari pengurus profesional. Sebagai contoh, Pengerusi koperasi akan dilantik oleh ahli dan tugas pengurusan akan diserahkan oleh Pengerusi kepada pengarah atau pengurus profesional yang bukan menjadi penaung. Pengurus perlu bertindak mengikut matlamat ahli (Baron, 2007) dan menerima kompensasi tetap tetapi bukan atas kebolehuntungan atau dividen dari keputusan kewangan yang positif. Seiring dengan itu, masalah utama berpusat kepada konflik di antara kedua-dua prinsipal; pemegang-pemegang saham yang mendominasi

dan pemegang-pemegang saham minoriti di mana faedah mengawal operasi yang mereka ada digunakan untuk melindungi kepentingan mereka sendiri dan mengorbankan kepentingan pemegang-pemegang saham minoriti. (Dharwadkar et al., 2000; Young et al., 2008). Walaubagaimanapun konflik agensi dari sudut konflik prinsipal-prinsipal dalam situasi di atas berlainan berbanding dengan koperasi. Ada pendapat dalam teori agensi menyatakan objektif utama firma dan pemegang saham ialah untuk memaksimumkan keuntungan dengan kawalan pasaran, terutama kepada firma-firma tersenarai. Pengurus diandaikan untuk tidak bertindak mengikut kepentingan pemegang saham dan mereka dipantau untuk memastikan mereka akan menajarkan setiap urusan dengan kepentingan para pemegang saham. Sementara itu, untuk koperasi, ia ditubuhkan untuk melaksanakan kepentingan ahli dan menguruskannya supaya beroleh keuntungan. Modal atau saham-saham koperasi tidak diniagakan dalam pasaran terbuka, tidak ada tekanan atau kawalan dari luar untuk pengurus koperasi menunjukkan prestasi masing-masing, tidak ada kawalan utama dari ahli, dan tidak ada ancaman untuk pengambil-alihan jika tidak menunjukkan sebarang prestasi (O'Sullivan and Diacon, 2003). Di sini, lembaga pengarah koperasi mempunyai matlamat yang berbeza dan tindakan mereka kurang dibatasi oleh pasaran atau kawalan luaran. Di sini juga kami mencadangkan bahawa ahli lembaga koperasi adalah satu kumpulan pengurusan penting dalam mengurus dan mengawal koperasi untuk kekal berdayasaing dalam ekonomi yang membangun. Untuk ahli, mereka bertanggungjawab memilih ahli lembaga pengarah yang mereka yakin akan bertugas menjaga kepentingan mereka dan memenuhi kriteria tingkahlaku tertentu. Oleh itu, hak kawalan ahli koperasi dan pengurus yang dilantik adalah orang-orang utama yang menentukan struktur pentadbiran koperasi (Chaddad and Illiopoulos, 2013).

Teori tadbir urus yang kedua ialah teori pengawasan (*stewardship theory*) di mana pengurus (atau pengawas) akan membuat keputusan dan bertindak mengikut kepentingan prinsipal (Donaldson and Davis, 1989). Perhubungan terkawal ini tidak dirangsang oleh faedah individu agen yang motivasinya sejajar dengan objektif prinsipal dan kepentingan firma, untuk memaksimumkan prestasi firma yang boleh menguntungkan kedua-dua belah pihak (prinsipal dan pengawas). Tambahan lagi, Davis et al., (1997) mendefinisikan teori pengawasan sebagai 'pengawas melindungi dan memaksimumkan kekayaan pemegang saham melalui prestasi firma, kerana, dengan cara ini, fungsi-fungsi utiliti pengawas dimaksimumkan'. Pengurus yang berfungsi sebagai pengawas akan bekerja keras untuk memenuhi kepentingan prinsipal, dan membuat keputusan yang baik untuk semua pihak. Diandaikan bahawa pengurus mahu melaksanakan tugas mereka dengan baik dan bertindak dengan jujur, menggunakan sumber-sumber organisasi dengan efektif untuk menjana pulangan yang terbaik kepada prinsipal. Hasilnya, pengurusan atau Lembaga Pengarah dan ahli koperasi dilihat sebagai rakan kongsi.

Ketiga, pendapat dalam teori pemegang saham (*stakeholder theory*) dalam tadbir urus bahawa pemegang saham organisasi perlu mempunyai mekanisma untuk mengawal ke atas pihak pengurusan serta menjelaskan peranan dan tugas lembaga pengarah yang dilantik. Oleh itu, lembaga pengarah atau pihak pengurusan mempunyai insentif yang kuat untuk meyakinkan pemegang saham bahawa aktiviti mereka selari dengan harapan pemegang saham (Branco dan Rodrigues, 2008a, b). Pendedahan maklumat mengenai operasi perniagaan dapat dalam mengelakkan jurang asimetri maklumat dan risiko tindakan undang-undang. Perhubungan di antara pemegang saham yang terdiri dari pekerja, kumpulan berkepentingan, kumpulan berkepentingan-pelbagai, pelabur, pembekal, kerajaan, badan-badan industri, pengguna dan media akan meningkatkan lagi ketelusan aktiviti dan prestasi organisasi. Oleh itu, teori pemegang saham menggambarkan salah satu mekanisme pentadbiran, iaitu ketelusan.

Penggabungan keahlian seperti koperasi; ahli koperasi adalah pemegang-pemegang saham koperasi oleh kerana mereka adalah pembekal modal, pembekal sumber dan pembekal tenagakerja untuk membantu mengurus koperasi berkenaan, dan dengan itu membina satu bentuk perkongsian di antara mereka.

Pendekatan tadbir urus yang terakhir untuk artikel ini ialah teori ketergantungan sumber (resource dependency theory). Sesebuah organisasi dilihat sebagai satu kumpulan manusia dan sumber organisasi, kemampuan dan kompetensi. Objektif rejim tadbir urus ialah untuk menjana, menggabungkan, mengaktifkan dan mengawal sumber-sumber demikian untuk mencapai objektif organisasi. Teori ketergantungan sumber yang diperkenalkan oleh Pfeffer dan Salancik (1978), menyatakan bahawa kelangsungan organisasi saling bergantung kepada persekitaran mereka, sama ada dengan organisasi lain atau aktor untuk sumber. Dari sudutpandang ini, ahli lembaga atau orang penting dalam organisasi dilihat sebagai aktor untuk sumber-sumber yang mencipta perkaitan di antara organisasi dan persekitaran. Palmer dan Barber (2001) dan Hillman et al. (2000) melihat ahli lembaga sebagai sumber penting yang menghubungkan persekitaran luaran dan pengurusan generik ahli lembaga dengan persekitaran luaran atau sumber (pembekal, maklumat, modal dan pelanggan) akan menawarkan sesebuah organisasi untuk mengakses sumber aras tinggi dan dengan itu, menyumbang kepada prestasi tinggi korporat (Nicholson dan Kiel, 2007). Seperti koperasi, lembaga pengarah dilantik oleh ahli koperasi dalam Mesyuarat Agung Tahunan di atas hubungan luaran mereka yang penting dengan pihak lain, kepakaran dan ilmu pengetahuan yang boleh menyumbang kepada koperasi berkenaan.

### **3. Koperasi di Malaysia**

Struktur pentadbiran koperasi di Malaysia melibatkan satu perhubungan di antara ahli yang akan mengundi dan melantik lembaga pengarah dan jawatankuasa audit dalaman di kalangan mereka sendiri dalam mesyuarat agung tahunan. Mereka layak mengundi dalam sistem satu ahli-satu undi, tanpa mengambil kira saiz saham mereka. Seterusnya, lembaga pengarah koperasi melantik pengerusi, bendahari, dan orang-orang penting dalam pengurusan. Tadbir urus dalam koperasi memberi panduan tentang bagaimana objektif ditentukan, kaedah untuk mencapainya, mekanisme kawalan dan bagaimana prestasi dinilai. Koperasi di Malaysia juga berdepan dengan isu agensi seperti yang telah dibincangkan di atas. Individu adalah pemaksima utiliti, dan dalam hal ini, lembaga koperasi (agen) tidak ada sebab untuk mempercayai bahawa mereka akan bertindak untuk memaksimumkan faedah ahli koperasi (di mana prinsipal mengagihkan tugas pengurusan kepada ahli lembaga). Pada dasarnya, sistem perundangan koperasi Malaysia terdiri dari Akta Koperasi (1993), Peraturan Koperasi (1995) dan Undang-Undang Kecil Koperasi. Sebilangan koperasi berdepan dengan amalan pengurusan yang tidak baik sama ada disebabkan konflik kepentingan di kalangan ahli lembaga atau kegagalan memenuhi kepentingan ahli. Terdapat juga kes koperasi yang membeli tanah tanpa persetujuan mesyuarat agung serta tidak mengikut piawai Akta dan Peraturan semasa membuat keputusan kewangan.<sup>4</sup> Prinsip-prinsip koperasi dan lain-lain mekanisme kawalan walaubagaimanapun, gagal menangani masalah agensi. Pentadbiran koperasi dan sistem tadbir urus perlu lebih telus dan konsisten di kalangan ahli dan lembaga pengarah. Oleh itu, perhatian kepada ciri-ciri tadbir urus di kalangan lembaga pengarah dan item Tauhid boleh digunakan sebagai salah satu item tadbir urus untuk memandu arah, memperkuat dan mengawal ahli lembaga pengarah koperasi.

### **4. Ciri-ciri tadbir urus.**

---

<sup>4</sup> <http://www.skm.gov.my/Perundangan/Rujukan-Kes-Tribunal>

Biasanya dalam literatur tadbir urus, mekanisme tadbir urus dihuraikan sebagai mekanisme kawalan dalaman dan luaran. Mekanisme dalaman termasuk struktur pemilikan, lembaga pengarah, remunerasi dan mekanisme luaran ialah kawalan pasaran. Namun demikian, dalam koperasi, mekanisme kawalan pasaran tidak digunakan oleh kerana tidak ada pemindahan hak-hak di antara ahli koperasi. Oleh itu, mekanisme tadbir urus dalaman dikira bersesuaian dengan koperasi (Vera, et al., 2010). Tadbir urus boleh dilihat sebagai satu alat yang mengawal konflik agensi prinsipal-prinsipal (Dharwadker et al., 2000; Young et al., 2008). Walaubagaimanapun, dalam konteks tadbir urus dalaman koperasi, bukti faedah pendedahan tidak meyakinkan. Kajian-kajian terdahulu lebih menjurus kepada kecekapan dan prestasi kewangan koperasi (Gentozoglans, 1997; Lerman and Parliament, 1990; Notta and Vlacchvei, 2007; McKee, 2007), tetapi kajian-kajian ini sama ada mengkhusus kepada industri dan tidak fokus kepada maklumat tentang pendedahan tadbir urus dalaman.

Untuk membentuk ciri-ciri tadbir urus yang menyentuh aspek lembaga pengarah, kami membangunkan ciri-ciri tadbir urus dari perspektif kepimpinan dan Tauhid. Berada di tangga teratas ciri-ciri yang patut dipatuhi untuk melaksanakan tadbir urus yang baik, adalah aspek ketelusan, akauntabiliti, tanggungjawab dan kejujuran. Ciri-ciri ini perlu dipupuk dalam semua aspek pentadbiran dan dipamerkan dalam semua tindakan dan keputusan ahli lembaga. Di samping itu, penulis juga menyatakan tentang tanggungjawab moral dalam perspektif Islam yang perlu diikuti oleh ahli lembaga pengarah dan koperasi.

Ciri-ciri dihasilkan berdasarkan sorotan teoretikal dari Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia (*Malaysian Code On Corporate Governance*), Index Tadbir Urus Korporat Malaysia (*Malaysia Corporate Governance Index*) dan Akta Koperasi Malaysia 2007. Namun begitu, kajian ini hanya menyentuh aspek kepimpinan dan perhubungannya dengan lembaga pengarah. Ciri-ciri tadbir urus untuk lembaga pengarah ini terdiri daripada dua kategori: (Rujuk Jadual 1)

(a) Ciri-ciri dan struktur lembaga pengarah:

ini merangkumi elemen-elemen lembaga pengarah, seperti saiz lembaga, komunikasi dan perhubungan ahli lembaga pengarah dan ahli koperasi, latar-belakang dan pengalaman lembaga, bilangan pengarah wanita dalam lembaga, rekod kehadiran mesyuarat pengarah-pengarah dan honorarium atau kompensasi lembaga. Kategori-kategori ini mengandungi indikasi-indikasi yang menghuraikan tentang prestasi koperasi. Kebanyakan indikator diambil dari Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia (*Malaysian Code On Corporate Governance*), Index Tadbir Urus Korporat Malaysia (*Malaysia Corporate Governance Index*). Banyak kajian empirik telah dilakukan untuk menunjukkan konsep bahawa pengurus (agen) memberi maklumbalas serta mempengaruhi kepada struktur lembaga (Jensen dan Meckling, 1976); (William et al., 2006) dan (Nicholson and Kiel, 2007). Kami memfokus kepada ciri-ciri, struktur, dan kompensasi lembaga pengarah kerana dalam koperasi, struktur organisasi koperasi bertindak sebagai model tadbir urus berdasarkan peruntukan fungsi membuat keputusan dan autoriti formal oleh lembaga pengarah (Chaddad and Illiopoulos, 2013). Oleh itu, ciri-ciri tadbir urus untuk lembaga pengarah perlu distrukturkan dengan cara tertentu yang boleh memenuhi kepentingan ahli koperasi dan sejajar dengan prestasi koperasi.

(b) Ciri-ciri Epistemologi Tauhid:

Aspek tadbir urus bukanlah satu aspek yang baru dalam agama Islam. Oleh kerana Islam adalah satu cara hidup yang lengkap dan komprehensif, ia menunjukkan satu laluan yang tepat dalam rutin individu dan bisnes, ekonomi, politik dan interaksi dalam kehidupan sosial. Kepercayaan kepada Keesaan Allah, dan pengetahuan ilmu oleh manusia mengenai undang-undang Allah digunakan di tempat kerja sebagai sebahagian daripada aktiviti manusia (Choudhury dan Alam, 2013). Justeru itu, mengenali apa yang betul dan apa yang salah melalui Quran dan Hadis, akan menggalakkan orang Islam untuk mentadbir, menjaga perilaku dan mengamalkan prinsip Islam dalam kehidupan seharian atau dalam transaksi perniagaan. Oleh kerana kehidupan kita mesti dibimbing oleh Tauhid iaitu konsep utama dalam Islam, maka cadangan kami ialah menggunakan epistemologi Tauhid sebagai ciri-ciri tadbir urus dalam koperasi yang menyumbang kepada keadilan sosio-ekonomi dan seiring dengan kejayaan di dunia dan di akhirat. Tauhid, adalah intipati kesemulajadian manusia, komitmen manusia kepada Allah, yang tidak mengiktiraf mana-mana kuasa lain selain dari kuasa Allah. Metod epistemologi Tauhid memberikan satu nilai yang unik berbanding dengan tadbir urus konvensional di mana ia adalah satu proses individu atau organisasi berubah atau diubah menjadi individu atau organisasi Islam. Islam menekankan perhubungan manusia dengan Penciptanya. Penciptanya mempunyai hubungan yang rapat dengan manusia dan manusia dilihat sebagai wakil Tuhan di atas muka bumi melalui kepercayaan kepada konsep 'khalifah' dan 'ihsan', iaitu hanyalah khalifah atau wakil Pemilik yang sebenarnya dan sedar akan kehadiran Allah dalam setiap pergerakan manusia. Al-Quran dan hadis dengan jelas menyatakan:

“Ingatlah, ketika Tuhanmu berfirman kepada malaikat: Sesungguhnya Aku akan menjadikan seorang khalifah di muka bumi....” (Al Baqarah: 30)

“Sesungguhnya Kami telah menempatkan kamu sekalian di muka bumi dan Kami adakan bagimu di muka bumi itu sumber penghidupan...” (Al A’Raaf: 10)

“Demikian itu adalah kurnia Allah dan cukuplah Allah mengetahui...” (An Nisaa’: 70)

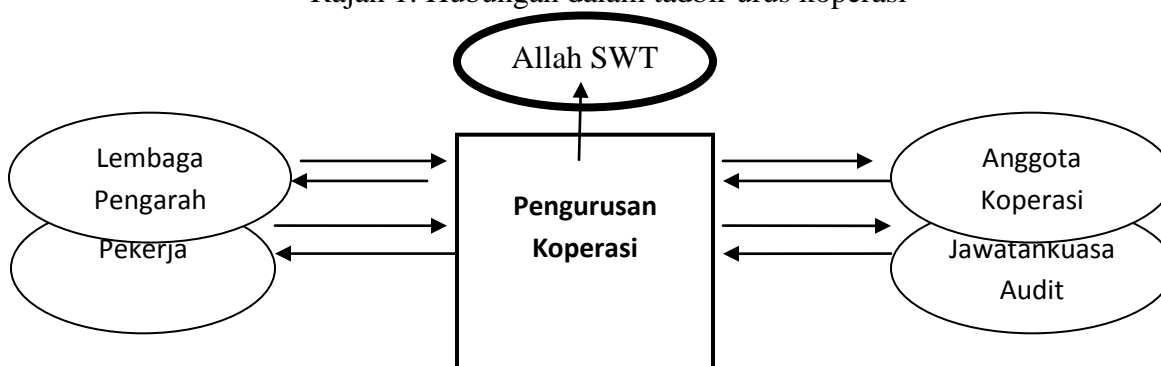
“Maka Allah SWT memberi mereka ganjaran untuk akhirat dan Allah SWT mencintai mereka yang berbuat baik (kepada orang lain)”. (Surah Ali Imran: 148)

“ Adalah bahawa kamu menyembah Allah seolah-olah engkau melihat-Nya. Sebab walaupun anda tidak melihat-Nya, maka sesungguhnya Dia melihatmu ". (Diriwayatkan oleh Abu Hanifah)

Oleh itu, sudah menjadi tanggungjawab orang Islam untuk memaparkan sikap dan tingkahlaku yang baik dan memenuhi tanggungjawab mereka kepada organisasi. Manusia digesa untuk menuntut ilmu dan menggunakan sumber-sumber Allah untuk membolehkannya memperbaiki taraf kehidupan dan secara harmoni dengan ketenangan kerohanian dan kesejahteraan material kepada masyarakat secara keseluruhannya. Oleh itu, lembaga pengarah dalam koperasi perlu menjalankan aktiviti-aktiviti ekonomi berdasarkan saling percaya dengan ahli koperasi dan tidak bebas dari pertimbangan moral. Dalam Islam, lembaga pengarah perlu mengelak dari keputusan-keputusan yang dibuat hanya berdasarkan persepsi seseorang terhadap sesuatu keadaan. Seperti koperasi, lembaga pengarah perlu bertindak mengikut prinsip ‘amanah’ yang bertanggungjawab ke atas modal ahli yang dilaburkan dan juga bertindak sebagai rakan kongsi yang melindungi kepentingan ahli koperasi dan mematuhi prinsip, undang-undang, peraturan Islam yang menjadi pembimbing kepada lembaga pengarah untuk berkhidmat, dengan memegang prinsip dan konsep Keesaan Allah. ). Dalam tadbir urus Syariah, akauntabiliti pengurus bukan hanya bersifat horizontal (sesama manusia) namun juga bersifat vertikal (Allah SWT). Hal ini menunjukkan akauntabiliti pelaksanaan tadbir urus Syariah pada koperasi bersifat luas (Rajah 1). Matlamat untuk menimba ilmu bagi lembaga pengarah koperasi telah diisytiharkan menjadi satu amanat melalui nilai-nilai Islam dikenali sebagai Itqan (kehematan

dan berpengetahuan) dan *Ikhlās* (keikhlasan), dan *Amanah* (kejujuran) (Alhabshi et al., 1998). Ini adalah nilai-nilai yang paling diperlukan untuk mengurangkan atau mungkin menghapuskan isu-isu kejatuhan moral. Konsep Itqan bermakna bahawa kedua-dua pihak iaitu lembaga pengarah koperasi dan ahlinya perlu mempunyai kemahiran dan ilmu dalam melaksanakan komitmen dalam menjalankan tanggungjawab mereka dengan penuh akauntabiliti. Konsep Syura pula, menekankan ahli koperasi dan lembaga pengarah mengamalkan hormat, terima kasih, kesabaran, toleransi dan percaya bukan sahaja dengan ganjaran ekonomi seperti dalam teori agensi konvensional berasaskan hasil tetapi juga ganjaran rohani (berkat dari Allah). Semua pihak dalam organisasi digalakkan untuk membina, mempertahankan dan memperkuatkan hubungan yang baik dan pengurusan yang sesuai dengan norma-norma dan peraturan Ilahi untuk melahirkan masyarakat dengan nilai-nilai kebenaran, keadilan, toleransi dan adil (Abu-Tapneh, 2009).

Rajah 1: Hubungan dalam tadbir urus koperasi



**Jadual 1**  
**Senarai Semak Tadbir Urus Koperasi di Malaysia**

Item telah digunapakai (17%) (disemak oleh pegawai SKM)	Ciri-ciri/item yang dicadangkan (perlu dinyatakan dalam laporan tahunan)	Rujukan: MCGG, MCG Index dan Akta Koperasi
<b>1.Kesalahan Mandatori</b> 1.1 Pematuhan Mesyuarat Agung Tahunan 1.2 Pematuhan Pengauditan Akaun Semasa  <b>2.Penilaian Pematuhan Perundangan (Pematuhan Penghantaran Dokumen)</b> 2.1 Senarai Anggota	<b>1.Ciri-ciri dan Struktur Lembaga Pengarah</b> 1.1 Saiz Lembaga Pengarah: sekurang-kurangnya 6 orang tetapi tidak lebih daripada 15, dipilih pada Mesyuarat Agung Tahunan. 1.2 Menyatakan bilangan Mesyuarat Lembaga yang diadakan pada tahun ini. 1.3 Menyatakan bilangan pengarah wanita	MCGG dan Akta Koperasi  Prinsip koperasi 1(b) MCG Index MCGG dan MCGG Index



<p>Lembaga 2.2 Minit Mesyuarat Agung 2.3 Minit Mesyuarat Lembaga 2.4 Tiada tunggakan Akaun Amanah 2.5 Kelulusan Pembayaran Honorarium 2.6 Pematuhan Penubuhan Subsidiari 2.7 Pematuhan Pelaburan 2.8 Kelulusan Pembukaan Pejabat Cawangan</p>	<p>1.4 Menyatakan secara terperinci kehadiran setiap pengarah dalam Mesyuarat Agung</p> <p><b>2.Saraan atau Honorarium</b></p> <p>2.1 Wujudnya Jawatankuasa Ganjaran 2.2 Menyatakan dasar-dasar ganjaran yang diberikan. 2.3 Menyatakan imbuhan setiap pengarah. 2.4 Menyatakan semua latihan dan perbelanjaan/latihan pengarah. 2.5 Menyatakan sumbangan perbelanjaan tambahan pengarah: perubatan, yuran kedatangan mesyuarat, insurans dan kos pengangkutan</p> <p><b>3.Ciri-ciri Epistemologi Tauhid</b></p> <p>3.1 Khalifah</p> <p>(a) Lembaga Pengarah menyatakan secara terperinci segala tanggungjawab diambil adalah kerana Allah (b) Lembaga Pengarah beroperasi (bertindak dan membuat keputusan) demi kepentingan ahli koperasi dan berfungsi sebagai Keesaan kepada Allah (c) Lembaga Pengarah mematuhi prinsip koperasi, prinsip Islam, peraturan dan perundangan yang berkaitan dengan operasi koperasi. (d) Lembaga Pengarah mengamalkan ajaran dan perkongsian ilmu serta perkongsian perkembangan operasi koperasi dengan ahli koperasi dan pekerja.</p> <p>3.2 Ihsan</p> <p>(a) Matlamat Lembaga Pengarah yang dinyatakan harus bertujuan untuk melaksanakan</p>	<p>MCCG dan MCG Index</p>
---	---	---------------------------

	<p>dengan apa yang telah ditetapkan/dipersetujui untuk dunia dan akhirat pada akhirnya mencapai kebahagiaan (saa'dah)</p> <p>3.3 Itqan</p> <p>(a) Struktur tadbir urus, amalan pentadbiran dan tahap pencapaian dinyatakan dengan jelas.</p> <p>(b) Lembaga Pengarah menjelaskan kaedah, strategi dan rancangan untuk operasi perniagaan koperasi dan berjanji untuk mencapai keuntungan demi memenuhi amanah yang dipegang.</p> <p>(c) Lembaga Pengarah mengamalkan ajaran dan perkongsian ilmu serta perkongsian perkembangan operasi koperasi dengan ahli koperasi dan pekerja.</p> <p>3.4 Syura</p> <p>(a) Lembaga Pengarah mengadakan mesyuarat untuk mendapatkan pandangan ahli koperasi mengenai pelaburan dan keputusan yang melibatkan jumlah dan modal yang besar.</p>	
--	--	--

## 5. Kesimpulan

Tadbir urus yang baik boleh mengurangkan masalah agensi yang mencerminkan akauntabiliti lembaga pengarah dalam organisasi koperasi. Untuk ia jadi benar-benar berkesan, kami menyarankan item epistemologi Tauhid sebagai satu tanggungjawab kepada lembaga pengarah yang beretika untuk akur kepada ciri-ciri tadbir urus. Akan ada pihak yang menentang, tetapi dengan item epistemologi Tauhid, ia akan meningkatkan akauntabiliti, sementara ketulusan dan piawaian etika yang tinggi akan mendedahkan mereka yang paling korup. Tadbir urus koperasi boleh membantu pelbagai pihak dalam pergerakan koperasi mengenalpasti pelbagai aspek pentadbiran dan pengurusan masyarakat yang tidak memberi penekanan atau perhatian untuk membangunkan koperasi. Peningkatan ilmu pengetahuan tentang aspek tadbir urus seperti amanah, Ihsan, Itqan, ketulusan, keadilan, kesamarataan dan demokrasi akan memberi inspirasi

dan motivasi untuk menyusunatur strategi yang lebih efektif demi menjamin koperasi yang lestari dan berdaya-saing.

## Rujukan

1. Alhabshi, S.O., Syed Agil, S.O., Nik Hassan, N. M. & Ghazali, A. (1998). *Islamic Management for Excellence: Revitalizing People for the Future*. Institut Perkembangan Minda. Kuala Lumpur.
2. Abu-Tapenjeh, A. M., (2007). Corporate governance from Islamic perspective: A comparative analysis with OECD principles. *Critical Perspectives on Accounting*, 20, 556-567.
3. Aggarwawal, R. and Williamson, R. (2006). 'Did New Regulations Target the Relevant Corporate Gvernance Attributes?' McDonough School of Business, available at <http://ssm.com/abstract∞859264>.
4. Baron, M. L. (2007). Defining the Frontiers of the Firm through Property Rights Allocation: The Case of the French Retailer Cooperative Leclere. *Review of Social Economy*, 3, 293-317.
5. Berle, A. A. and Means, G. C. (1991). *The Modern Corporation and Private Property*, USA, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ (originally published in 1932).
6. Branco, M. and Rodrigues, L.L. (2008a). Social responsibility disclosure: a study of proxies for the public visibility of Portuguese banks. *British Accounting Review*, 40 (2), 161-81.
7. Branco, M. and Rodrigues, L.L. (2008b). Factors influencing social responsibility disclosure by Portuguese companies. *Journal of Business Ethics*, 83 (4), 685-701.
8. Choudhury, M. A. and Alam, M. N. (2013). Corporate governance in Islamic perspective, *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 6, (3), 180-199.
9. Chaddad, F. R. and Iliopoulos, C. (2013). Control rights, governance and the cost of ownership in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, 29, 3-22.
10. Cheng, E. C. M and Courtenay, S. M. (2006). Board Composition, regulatory regime and voluntary disclosure. *The International Journal of Accounting*, 41, 262-289
11. Davis, J. H., Schoorman, F. D. and Donalson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22 (1), 20-47.
12. Dharwadkar, , R., George, G. and Branders, P. (2000). Privatization in emerging economics: an agency theory perspective. *Academy of Management Review*, 25, 650-69.
13. Donaldson, L. and Davis, J. H. (1989). CEO Governance and Shareholder Returns: Agency Theory or Stewardship Theory. Annual Meeting the Academy of Management, Washington. Pp. 49-63
14. Fulton, M. E., and Giannakas, K. (2001). Organizational commitment in a mixed oligopoly: agricultural cooperatives and investor-owned firms. *American Journal of Agricultural Economics*, 5, 1258-1265.
15. Fulton, E. M. and Hueth, B. (2009). Cooperative Conversions, Failures and Restructuring: An Overview. *Journal of Cooperative*, 23, i-xi

16. Gentzoglanis, A. (1997). Economic and Financial Performance of Cooperatives and Investor-Owned Firms: An Empirical Study. In Strategies and Structures in the Agro-Food Industries, J. Nilsson and G. van Dijk, eds, pp. 171-83. Assen: Van Gorcu.
17. Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs & ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
18. Hailu, G. (2005). Principal-Agent Problems and Capital Constraint in Canadian Agribusiness Supply and Marketing Co-operatives. Ph. D., diss, University of Alberta.
19. Hillman, A. J., Cannella, A. A., Jr. and Paetzold, R. L. (2000). The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environment Change. *Journal of Management Studies*, 37, 235-255
20. Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs & ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
21. La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., Vishny, R. (2000). Investor protection and corporate governance, *Journal of Financial Economics*, 58, 3-27.
22. Lerman, Z. and C. Parliament. (1989). Industry and Size Effects in Agricultural Cooperatives. University of Minnesota Staff Paper.
23. McKee, G. (2007). The Financial Performance of North Dakota Agricultural Cooperatives. Agribusiness and Applied Economics Report No 624, Fargo, North Dakota 58105.
24. Nicholson, G. J. and Kiel, G. C. (2007). Can Directors Impact Performance? A Case-based test of three theories of corporate Governance. *Journal compilation Blackwell Publishing*, 15 (4), 585-608.
25. Notta, O. and Vlachvei, A. (2007). Performance of Cooperatives and Investor-Owned Firms: The Case of the Greek Dairy Industry. In Vertical Markets and Cooperative Hierarchies – The Role of Cooperatives in the Agri-Food Industry, K. Karantininis and J. Nilsson, eds., pp. 277-87. Dordrecht, The Netherlands: Springer Academic Publishers.
26. Ortmann, G. F. and King R. P. (2007). Agricultural Cooperatives I: History, Theory and Problems. *Agrekon*, 46(1), 40-68.
27. Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978) The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective, Harper & Row
28. Palmer, D. and Barber, B. M. (2001). Challengers, Elites, and Owing Families: A Social Class Theory of Corporate Acquisition in the 1960s. *Administrative Science Quarterly*, 46, 87-120
29. Shleifer, A. and Vishney, R. W. 1997. A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*, 52 (2), 737-783
30. Vera, A. M., Ugedo, J. F. M., and Lario, N. A. (2010). *Spanish Journal of Agriculture Research*, 8 (4), 908-924.
31. Willian, D. R., Duncan, W. J., P. M. and Shewchuk, R. M. (2006). Do governance equity characteristic and venture capital involvement affect long-term wealth creation in US health care and biotechnology IPOs? *Journal of Health Care Finance*, 33 (1), 54-71.
32. Young, M. N., Peng., M. W., Ahlstrom, D., Bruton, G. D. and Jiang, Y. (2008). Review Paper. Corporate Governance in Emerging Economies: A Review of the Principal-Principal Perspective. *Journal of Management Studies*, 45(1), 196-217