

Pelaksanaan Strategi Berasaskan Inovasi ke Arah Transformasi Organisasi dan Masyarakat: Kajian Kes Majlis Amanah Rakyat
(Implementation of Innovation-based Strategy for Organizational and Societal Transformation: A Case Study of Majlis Amanah Rakyat)

Khairul Akmaliah Adham
(Fakulti Ekonomi dan Muamalat, Universiti Sains Islam Malaysia)
Mohd Fuaad Said
(Sekolah Perniagaan dan Ekonomi, Universiti Putra Malaysia)
Nur Sa'adah Muhamad
(Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia)
Mahadir Ibrahim
Shahrizain Abdul Sarhadat
(Majlis Amanah Rakyat)

ABSTRAK

Para sarjana dalam bidang ekonomi dan pengurusan telah sekian lama mengiktiraf kepentingan inovasi terhadap pembangunan organisasi dan peningkatan kekayaan dalam masyarakat. Namun, kajian mereka banyak tertumpu kepada aspek hasil inovasi dalam bentuk produk atau perkhidmatan, manakala perbincangan tentang strategi berasaskan inovasi yang didukung sepenuhnya oleh sesebuah organisasi kurang diberi perhatian. Walhal, pendudukan ini penting kerana organisasi yang berhasrat untuk mencapai tahap prestasi yang tinggi perlu melalui proses penerapan nilai berinovasi dalam keseluruhan proses dan aktiviti organisasi. Jurang pengetahuan ini perlu diatasi lebih-lebih lagi dalam konteks negara membangun seperti Malaysia yang berhasrat untuk mencapai status negara maju yang seimbang dalam aspek pembangunan ekonomi dan sosial. Justeru, kajian kes kualitatif ini dijalankan bagi memahami konsep strategi berasaskan inovasi serta pelaksanaannya dalam organisasi Majlis Amanah Rakyat (MAR) yang menerapkan pelan strategi berasaskan inovasi yang dinamakan 'Kerangka Transformasi Strategik MARA 2011-2020'. Pelaksanaan strategi ini menjadi asas bagi MARA sebagai sebuah organisasi sosial untuk meneruskan misi utamanya untuk menerajui bidang keusahawanan dan pendidikan masyarakat Bumiputera di Malaysia hingga ke peringkat antarabangsa. Kajian ini menjana suatu kerangka pelaksanaan baharu bagi strategi berasaskan inovasi untuk organisasi, yang bukan sahaja memperkayakan ilmu bidang pengurusan tentang pelaksanaan inovasi sebagai suatu strategi organisasi yang mampan dan cemerlang, malah boleh menjadi asas pemikiran kepada amalan dalam mentransformasi organisasi serta masyarakat untuk kesejahteraan bersama.

Kata kunci: Strategi; inovasi; transformasi; nilai; pengurusan organisasi; MARA; Majlis Amanah Rakyat; masyarakat

ABSTRACT

Scholars in the fields of economics and business management have long recognized the importance of innovation for organizational development and wealth creation in the society. However, extant studies have been focusing on organizational innovations that are embodied in a product or service. Studies on innovation-based strategy that is embraced by organizations as a whole has been given less attention despite the need for organizations to embrace the values of innovativeness in the entire organizational processes and activities, to enable them to achieve high performance and sustainability. This knowledge gap must be addressed especially in the context of an emerging economy such as Malaysia that aims to become a developed nation with balanced economic and social development. The objective of this study is to understand the concept and the implementation of innovation-based strategy embedded in organizations through a qualitative case study of Majlis Amanah Rakyat (MAR), which embraces the innovation-based strategy plan known as 'Strategic Transformation Framework of MARA 2011-2020'. This plan supports its role as a social organization aimed to spearhead the development of entrepreneurship and education of the Bumiputras in Malaysia toward international level. This study proposes a new implementation framework of innovation-based strategy of organizations that not only extends the existing knowledge on strategic management of innovation, but

also serves as a guide to support managerial practice toward effecting the transformation of organizations and the society for the well-being of all.

Keywords: Strategy; innovation; transformation; values; organizational management; MARA; Majlis Amanah Rakyat; society

Received 27 May 2022; Accepted 25 July 2023

PENGENALAN

Para sarjana dalam bidang ekonomi telah mengiktiraf sumbangan inovasi terhadap pembangunan ekonomi sejak awal abad 20an lagi (Kondratieff 1984; Schumpeter 1934). Para sarjana, khususnya pakar ekonomi evolusioner seperti Schumpeter (1934, 1942), berpendapat bahawa inovasi yang membawa kepada 'kemusnahan secara kreatif', iaitu situasi penggantian teknologi sedia ada kepada yang baharu, boleh menyumbang kepada pembangunan ekonomi secara pesat. Usai itu, para sarjana, terutama mulai era penghujung 1980an mula memelopori ide bahawa inovasi adalah sumber yang penting yang dapat menjadi kelebihan daya saing dan pembangunan sesebuah organisasi (Roussel et al. 1991); justeru menjadi strategi utama organisasi untuk terus beroperasi secara mampan dan mengelak dari fasa kemerosotan atau kejatuhan (Hémous & Olsen 2022; Martin 1994).

Walaupun terdapat banyak perbincangan mengenai keperluan berinovasi dalam membantu organisasi berdaya maju dan mencapai kemampanan jangka panjang, pelaksanaan strategi berasaskan inovasi yang diguna pakai di peringkat organisasi jarang dibincangkan dengan mendalam. Perbincangan dan teori sedia ada lebih tertumpu kepada aspek inovasi dalam bentuk produk atau perkhidmatan atau inovasi yang diintegrasikan ke dalam pentadbiran organisasi, namun kurang memperincikan tentang pelaksanaan strategi berasaskan inovasi yang didukung oleh banyak organisasi (Nur Sa'adah & Khairul Akmaliah 2018). Antara kajian lepas dalam topik strategi berasaskan inovasi memfokus kepada peranan pihak kerajaan (Ashford 2000) serta peranan fungsi dan kemampuan pemasaran (Weerawardena 2003), namun kajian-kajian ini tidak memberi penekanan kepada bagaimana strategi ini dilaksanakan pada peringkat organisasi.

Jurang ilmu ini perlu dipenuhi memandangkan inovasi mempunyai peranan penting dalam menyumbang kepada pembangunan firma dan ekonomi masyarakat. Lebih-lebih lagi, skop dan skala perubahan yang disebabkan oleh pelaksanaan strategi berasaskan inovasi ini adalah jauh lebih besar berbanding dengan inovasi yang hanya memfokuskan kepada hasil produk atau perkhidmatan. Hal ini berlaku kerana inovasi pada peringkat produk dan perkhidmatan hanya melibatkan sebahagian daripada operasi organisasi, manakala strategi organisasi berasaskan inovasi memberi impak terhadap organisasi secara keseluruhan. Kegagalan atau kesilapan dalam mengatur langkah dalam pelaksanaannya berpotensi untuk memberi impak yang negatif bukan sahaja terhadap prestasi keseluruhan organisasi, malah juga kepada pelanggan serta pihak berkepentingan yang lain.

Tambahan lagi, kajian sedia ada juga kurang memberi tumpuan terhadap pengurusan strategik dalam konteks organisasi perkhidmatan sosial. Kelompongan ini mesti diatasi memandangkan terdapat keperluan yang kritikal untuk memastikan sesebuah organisasi, terutamanya organisasi yang memberi impak besar kepada masyarakat, untuk kekal mapan dan lestari. Selain itu, perbincangan sedia ada dalam pengurusan strategik banyak berkisar tentang matlamat akhir organisasi untuk menjana kekayaan firma atau peningkatan kekayaan peribadi individu sama ada dalam bentuk pegangan saham mahupun bayaran ganjaran. Walhal, isu pembangunan sosial dan kualiti hidup masyarakat, serta faktor kemanusiaan juga wajar dititikberatkan. Malah, fokus organisasi yang melangkaui keuntungan adalah bentuk organisasi yang dikatakan dapat menjadi penyelesaian kepada pelbagai masalah sosial dan ekonomi yang membelenggu masyarakat masa kini (Nur Sa'adah et al. 2018).

Kajian ini bertujuan untuk memahami konsep serta pelaksanaan strategi berasaskan inovasi pada peringkat organisasi. Untuk tujuan ini, kajian kes kualitatif telah dilaksanakan dengan mengetengahkan Majlis Amanah Rakyat (MARA), sebuah organisasi sosial di bawah Kementerian Pembangunan Luar Bandar Malaysia. Melalui sebuah pelan strategik dinamakan 'Kerangka Transformasi Strategik MARA 2011-2020' yang dilancarkan pada tahun 2011, MARA mendukung pelaksanaan strategi berasaskan inovasi dalam semua sektor perniagaannya termasuklah sektor keusahawanan, pendidikan dan pelaburan. Kajian ini menggunakan metodologi kajian kes tunggal dengan data yang dikumpul melalui temubual dengan kumpulan pengurusan MARA serta dokumen-dokumen berkaitan organisasi tersebut. Data kajian dianalisis menggunakan pendekatan tematik dan analisis dokumen.

Bahagian sorotan literatur membincangkan konsep inovasi, transformasi dan teori-teori asas dalam pengurusan inovasi. Berasaskan kupasan ini, jurang ilmu dikenalpasti dan sebuah kerangka konseptual berkaitan pengurusan strategi berasaskan inovasi dibentangkan. Kerangka konseptual ini menjadi panduan kepada proses pembangunan

instrumen kajian, seterusnya membantu menerangkan dan menyokong interpretasi data kajian. Bahagian seterusnya memerihalkan kajian kes pelaksanaan strategi berasaskan inovasi yang dilaksanakan oleh MARA. Akhirnya, berdasarkan kepada analisis data kajian, artikel ini mengetengahkan sebuah kerangka pelaksanaan strategi berasaskan inovasi yang baharu serta membincangkan implikasi kajian terhadap pembangunan bidang ilmu dan amalan dalam industri.

SOROTAN LITERATUR

KONSEP INOVASI DAN KEUSAHAWANAN DALAM ORGANISASI

Inovasi boleh ditakrif sebagai suatu proses penciptaan, pelaksanaan dan penerimaan sesuatu yang baharu dalam organisasi atau masyarakat; yakni dalam bentuk produk atau perkhidmatan atau juga diintegrasikan dalam proses pelaksanaan sesuatu kerja. Inovasi dalam bentuk produk atau perkhidmatan merujuk kepada hasil inovasi yang dicipta dan diperkenalkan kepada pengguna sasaran, manakala inovasi dalam bentuk proses pula termasuklah kaedah baharu yang menyumbang kepada pembuatan produk, penyampaian perkhidmatan atau pentadbiran dalam organisasi (Tornatzky et al. 1990). Rogers (1995) pula memberi penekanan kepada proses pengambilan teknologi baharu pada peringkat individu, organisasi dan masyarakat.

Teori pengurusan inovasi adalah teori yang dibangunkan berasaskan kepada variasi disiplin termasuk bidang ekonomi, teori sistem, serta pengurusan organisasi dan strategik. Secara khususnya, teori pengurusan inovasi yang sedia ada adalah dibina berasaskan kepada perspektif ekonomi evolusioner, teori proses inovasi, perspektif keusahawanan, teori pengurusan organisasi, teori pengurusan strategik serta pemikiran sistem. Teori pengurusan inovasi secara ringkasnya memerihalkan konsep inovasi sebagai suatu proses yang panjang yang dipengaruhi oleh pelbagai faktor dalaman dan luaran organisasi.

Proses inovasi merujuk suatu kitaran hayat sesuatu inovasi yang bermula dari penyelidikan asas yang membawa kepada pembangunan produk, dan seterusnya pembuatan produk, pelancaran produk dalam sasaran pasarannya, dan akhirnya penerimaan produk oleh pengguna sasarannya (Bright, dalam Martin 1994). Secara umumnya, proses ini berlaku sebagai suatu proses yang berterusan sehingga teknologi atau kaedah yang sedia ada habis hayatnya dan digantikan dengan sesuatu yang baharu yang memulakan kitaran hayat yang baharu.

Pada peringkat makro pula, perspektif ekonomi evolusioner seterusnya menerangkan perihal industri yang bersifat dinamik yakni kitarannya ditentukan oleh proses penggantian dan penambahbaikan teknologi sedia ada dalam industri. Secara ringkasnya, pembangunan sesuatu produk ditentukan oleh jumlah pelaburan sumber oleh pihak industri dalam menyokong pembangunannya (Martin 1994). Semakin tinggi jumlah pelaburan sumber, semakin tinggi tahap keupayaan teknologi yang bakal dicapai. Selepas ia diperkenalkan, sepanjang hayatnya sesuatu produk atau kaedah tersebut akan melalui proses penambahbaikan yang berterusan, yakni dikenali sebagai inovasi inkremental. Proses penambahbaikan ini kebiasaannya menempuh tempoh yang agak panjang dan memerlukan variasi sumber bagi menyokong pelaksanaannya. Namun demikian, setelah beberapa ketika, produk atau kaedah yang sedang digunakan akan sampai ke satu tahap batasan pembangunan dan penggunaan, yakni ia akan digantikan dengan teknologi atau kaedah yang baharu demi meneruskan kesinambungan fungsinya dalam organisasi dan masyarakat. Proses penggantian sepenuhnya teknologi atau kaedah sedia ada dengan yang baharu ini dikenali sebagai proses inovasi radikal.

Sarjana tersohor Schumpeter (1934, 1942) memperkenalkan konsep proses inovasi sebagai kemusnahan secara kreatif yang melibatkan penggantian teknologi, situasi ketidakseimbangan dan kepentingan peranan keusahawanan. Menurut perspektif strategik *Schumpeterian*, kefahaman tentang konsep penggantian teknologi ini amat penting dalam kalangan pihak pengurusan yang bertanggungjawab untuk mengenalpasti tahap atau peringkat pembangunan sesebuah teknologi yang dilaksanakan. Hal ini supaya dapat menyokong keupayaan pihak pengurusan dalam mengenalpasti strategi yang bersesuaian dalam melaksanakan sesuatu proses inovasi yang baharu dan juga membuat perancangan rapi mengenai strategi pengambilan teknologi di masa hadapan (Barney 1986).

Oleh kerana proses inovasi berlaku dalam konteks sistem yang terbuka, terdapat keperluan kepada sistem inovasi yang kondusif dalam persekitaran bagi memastikan kejayaan sesuatu proses inovasi. Perspektif sistem menumpukan kepada pembangunan ekosistem atau suasana yang kondusif melalui pembangunan struktur dan infrastruktur, termasuk institusi, agen dan pelanggan yang biasanya wujud dalam suatu lokasi, demi mencapai proses inovasi yang berkesan. Perbincangan Nelson (1982) terutamanya memberi penelitian langsung kepada keperluan persekitaran kondusif dalam menyokong proses inovasi yang berkesan menyaksikan pengintegrasian pemikiran sistem dalam pengurusan proses inovasi. Menerusi ekosistem sebegini, organisasi dapat berhubung dengan lebih mudah dan berkesan bersama pembekal dan pelanggan serta mendapat bantuan atau sokongan lain yang diperlukan samada melalui agensi-agensinya yang juga berada dalam lokasi yang sama. Rangkaian jaringan nilai ini juga boleh bergerak

secara virtual yang secara langsung dapat menghasilkan hubungan lebih rapat antara mereka yakni impact daripada pengupayaan teknologi terkini, walaupun berada dalam lokasi yang berbeza.

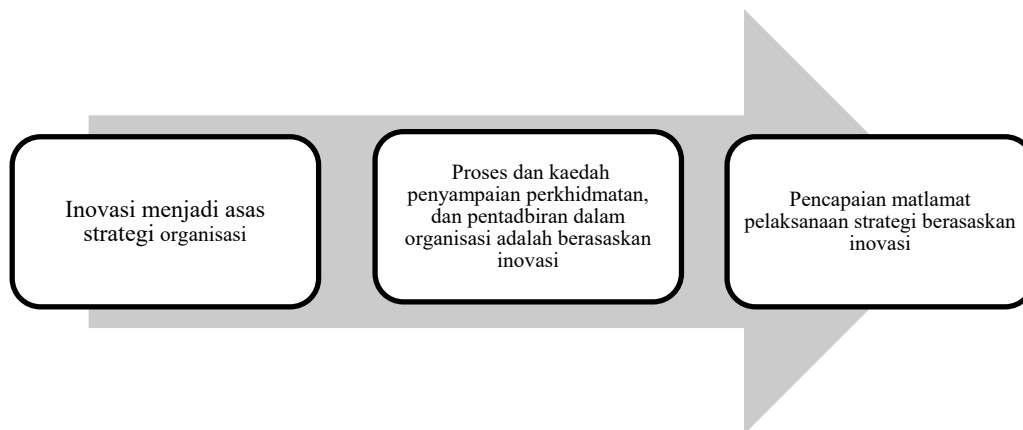
KONSEP TRANSFORMASI ORGANISASI

Menurut kamus Bahasa Inggeris Merriam-Webster, transformasi didefinisikan sebagai “...*a complete or major change in someone's or something's in the form of appearance, form, substance, etc*” atau “*to change something completely and in a good way*” (Merriam-Webster 2014). Poin penting dalam definisi transformasi ini ialah ‘sesuatu perubahan besar ke arah yang baik’. Definisi ini menunjukkan maksud transformasi sebagai sebuah konsep perubahan yang didasari oleh suatu pencarian ke arah kebaikan. Dalam konteks perubahan dalam organisasi dan masyarakat, ini bermaksud pencapaian manfaat bersama atau kesejahteraan untuk semua lapisan dalam masyarakat, bukannya manfaat pemegang saham dalam organisasi semata-mata. Kesejahteraan merujuk kepada kebahagiaan seseorang atau sebuah masyarakat secara keseluruhannya, dari aspek ekonomi, sosial dan psikologi (Figueras & McKee 2012). Justeru, sesuatu proses inovasi dan transformasi mesti diurus dengan baik dan berhemah untuk mencapai hasrat berinovasi dan transformasi yang cemerlang pada masa hadapan.

Setelah meneliti kajian lalu dalam topik transformasi, didapati konsep transformasi tidak mempunyai bidang atau perspektif yang khusus. Kebanyakan kajian dalam konsep transformasi hanya tertumpu kepada bidang sains tulen yang memberi fokus kepada proses transformasi dalam persekitaran alam sejagat, dan kurang memberi fokus kepada konteks organisasi dan persekitaran perniagaan. Antara kajian yang telah dijalankan mengenai transformasi dalam konteks organisasi termasuk Kotter (1995) dan Suraiya (2011) berkaitan kepentingan transformasi dan reformasi dalam usaha organisasi untuk kekal relevan dan berdaya saing, serta Nur Sa'adah et al. (2013) dan Suraiya dan Ahmad Rafli (2011) yang mengetengahkan peranan organisasi sebagai wahana transformasi untuk masyarakat. Namun, hanya segelintir firma yang mampu dan berjaya dalam mentransformasikan organisasi mereka, manakala kebanyakan yang lain tidak berjaya mencapai hasrat transformasi yang diidamkan. Transformasi organisasi memerlukan organisasi melalui beberapa tahap perubahan yang mengambil masa yang panjang (Kotter 1995; Nur Sa'adah & Khairul Akmaliah 2018). Setiap proses perlu dilalui dengan sebaiknya dan organisasi tidak boleh mengambil jalan pintas kerana kesilapan atau kegagalan dalam melaksanakan sesuatu fasa semestinya memberi kesan yang buruk, di samping melambatkan proses atau langsung memusnahkan kejayaan yang sebelumnya dalam proses transformasi tersebut. Perbincangan berkenaan proses transformasi yang diketengahkan ini menampakkan bahawa konsep transformasi boleh disandarkan kepada gabungan perspektif pengurusan strategik dan perspektif pengurusan perubahan.

KERANGKA KONSEPTUAL KAJIAN

Kerangka konseptual kajian ditunjukkan dalam Rajah 1. Berasaskan kepada dua perkara penting dalam kajian iaitu inovasi dan strategi, kerangka ini dibangunkan menggunakan teori pengurusan inovasi dan perspektif pengurusan strategik. Teori pengurusan inovasi menjelaskan makna strategi berasaskan inovasi sebagai strategi organisasi yang didukung oleh inovasi, manakala perspektif pengurusan strategik menerangkan pelaksanaan pengurusan strategik dalam organisasi adalah dalam dua peringkat utama, iaitu pembentukan strategi dan pelaksanaan strategi bagi mencapai kelebihan daya saing dalam jangka masa yang panjang (Pisano 2015; Porter 2008). Gabungan dua perspektif ini menerangkan hubungan antara inovasi sebagai asas pembentukan strategi organisasi, kepada proses yang berlaku dalam pelaksanaan strategi, dan jangkaan hasilnya. Dalam konteks strategi berasaskan inovasi ini, inovasi menjadi asas kepada pembentukan strategi dan seterusnya dalam proses pelaksanaannya dalam organisasi, yang termasuk penyampaian perkhidmatan serta juga pentadbiran dalam organisasi yang inovatif yang akhirnya menghasilkan pencapaian matlamat organisasi MARA secara keseluruhannya, yakni untuk memberi perkhidmatan sosial bagi menghasilkan lonjakan transformasi dalam masyarakat.



RAJAH 1. Kerangka konseptual strategi berasaskan inovasi, proses pelaksanaan dan hasilnya
Sumber: Dibangunkan untuk kajian ini.

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini menggunakan pendekatan kaedah kualitatif dengan reka bentuk kajian kes tunggal (Merriam & Tisdell 2016). Organisasi yang dipilih sebagai kajian kes adalah MARA, sebagai organisasi yang mendukung aspirasi strategi berasaskan inovasi. Dalam konteks pembangunan teori strategi berasaskan inovasi yang masih dalam peringkat awalan, pendekatan kajian kes kualitatif berbentuk eksploratori adalah sesuai dilaksanakan bagi mencapai tujuan kajian (Merriam & Tisdell 2016). Secara khususnya, kajian kes kualitatif sememangnya mempunyai daya tuil dalam membolehkan kajian terperinci dibuat bagi menjana pengetahuan yang diperlukan bagi menyumbang kepada pembangunan ilmu mahupun teori baharu (Eisenhardt & Graebner 2007; Yin 1994). Tambahan pula, penyelidik mempunyai kebolehcapaian data kes yang komprehensif yang dapat memenuhi tujuan kajian yakni menjana pengetahuan yang mendalam tentang fenomena strategi berasaskan inovasi.

Dalam menjalankan kajian ini, pertama, kerangka konseptual kajian dibangunkan berasaskan kepada teori pengurusan inovasi dan perspektif pengurusan strategik. Kedua, berasaskan kepada kerangka konseptual tersebut, protokol untuk temubual dan pengumpulan dokumen telah dibangunkan, yang memfokus kepada aspek strategi, proses dan kaedah pencapaiannya serta juga jangkaan hasilnya. Ketiga, data dikumpul melalui metod temu bual mendalam dengan 10 orang ahli pengurusan tertinggi dan pegawai MARA serta merujuk dokumen-dokumen dalaman organisasi dan juga yang telah diterbitkan. Pemilihan responden kajian adalah berdasarkan kaedah persampelan bertujuan, yang mana kriteria utama dalam pemilihan responden adalah berpandukan keperluan untuk mencapai objektif kajian dengan berkesan. Kriteria responden yang diberi keutamaan adalah mereka yang dalam kalangan yang dapat memberikan maklumat yang paling tepat (Merriam & Tisdell 2016). Temubual dengan responden dibuat sehingga kajian mencapai titik tepu pengumpulan data pada responden yang ke-10. Pencapaian titik tepu ini merujuk kepada situasi yang mana kesimpulan kajian tidak lagi berubah dengan penambahan jumlah responden yang ditemubual. Titik tepu ini adalah indikasi penting yang data yang dikumpul telah mencukupi dan kajian telah mencapai penutupnya (Merriam & Tisdell 2016).

Semua temu bual direkod dan ditranskripsikan. Transkrip temubual ini dan data dokumen yang dianalisis menjadi asas kepada perbincangan kajian kes pelaksanaan strategi berasaskan inovasi dalam organisasi MARA ini. Kerangka konseptual kajian digunakan sebagai asas dalam menganalisis dan menginterpretasi data kajian. Akhir sekali, suatu kerangka pelaksanaan strategi berasaskan inovasi yang komprehensif dibangunkan berdasarkan dapatan dan analisis data kajian.

KAJIAN KES: MAJLIS AMANAH RAKYAT (MARA)

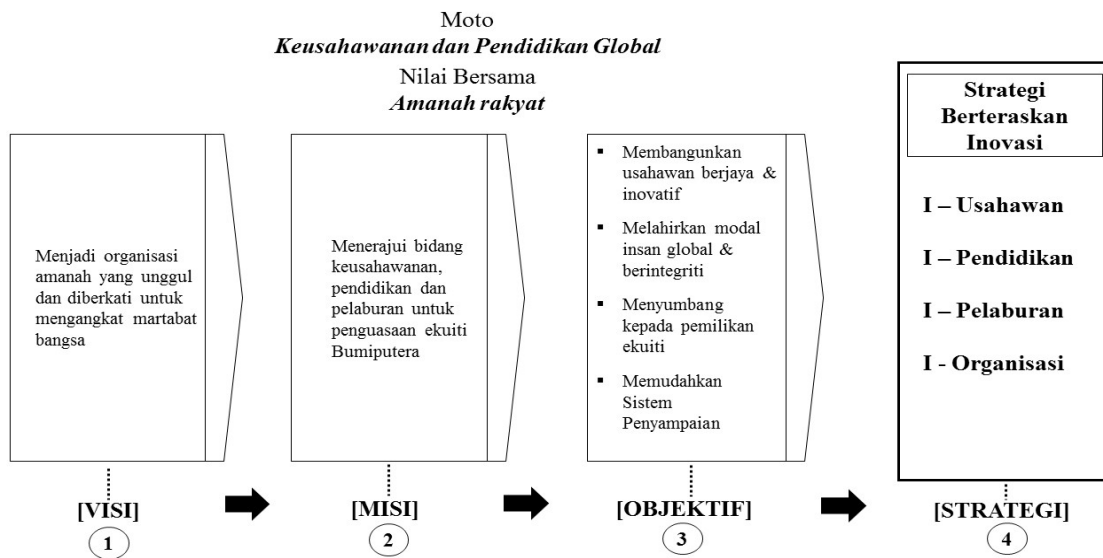
MARA adalah sebuah organisasi sosial yang ditubuhkan pada tahun 1966. Namun jika ditelusuri sejarahnya, organisasi ini sebenarnya sudah beroperasi sejak awal tahun 1950an lagi, dengan dikenali sebagai RIDA (akronim bagi *Rural and Industrial Development Authority*). Natijah daripada penggubalan Dasar Ekonomi Baru (DEB) pada tahun 1969-1970, MARA muncul sebagai agensi utama yang menggalas tanggungjawab sebagai agen kerajaan Malaysia dalam mencapai matlamat DEB iaitu sebagai pemangkin untuk “*membantu dan menggalakkan penyertaan bumiputera dalam perdagangan dan industri*” (Malaysia 1970: 15). Dapat dilihat bahawa fokus MARA pada awal penubuhannya adalah sebagai organisasi sosial bertujuan untuk meningkatkan taraf ekonomi masyarakat *bumiputera*

di Malaysia. Sepanjang tempoh operasinya sehingga kini, MARA berusaha untuk mencapai objektif penubuhannya melalui pelbagai program pendidikan, komersial serta keusahawanan dalam kalangan masyarakat bumiputera secara inklusif (Nur Sa'adah & Khairul Akmaliah 2018).

LATAR BELAKANG KERANGKA TRANSFORMASI STRATEGIK MARA 2011-2020

Pada tahun 2011, MARA telah merangka suatu pelan strategik bagi jangka masa 10 tahun ke hadapan yang dikenali sebagai Kerangka Transformasi Strategik MARA 2011-2020 (Kerangka Transformasi MARA). Fokus utama pelan ini adalah untuk menggalakkan penyertaan Bumiputera dalam kegiatan ekonomi berasaskan inovasi (*i-based economy*) dan perniagaan serta perusahaan konvensional yang berasaskan pengetahuan (*k-based economy*). Empat strategi berteraskan inovasi yang menjadi teras pelan ini adalah i-usahawan, i-pekerja, i-pelabur dan i-organisasi, yang digerakkan oleh tiga sektor utama dalam MARA iaitu sektor keusahawanan, sektor pendidikan dan sektor pelaburan. Ketiga-tiga sektor ini disokong oleh sektor perkhidmatan pentadbiran. Pada masa ini juga, MARA mempunyai hasrat mendukung dasar negara ke arah pengantarabangsaan usahawan desa di bawah program 'Desa ke Antarabangsa' (*Rural to Global*), bertujuan untuk melonjak pertumbuhan firma para usahawan tempatan untuk berdaya saing di peringkat antarabangsa.

Rajah 2 menunjukkan Kerangka Transformasi MARA yang dibangunkan oleh pihak pengurusan tertinggi MARA yang menggariskan perancangan strategik MARA sehingga tahun 2020. Secara ringkasnya, kerangka ini adalah penzahiran perancangan untuk mentransformasi MARA ke arah menjadi sebuah organisasi yang menerapkan aspek keusahawanan dan inovasi dalam keseluruhan aktiviti. Dengan kata lain, MARA berhasrat untuk melalui proses transformasi sebagai organisasi yang berteraskan keusahawanan dan inovasi. Selain itu, pelaksanaan Kerangka Transformasi MARA bertujuan untuk mentransformasikan kedua-dua pihak, iaitu organisasi MARA dan kumpulan sasaran utama penerima perkhidmatannya yakni masyarakat bumiputera.



RAJAH 2. Kerangka transformasi strategik MARA 2011-2020

Nota: indikasi 'I' dalam kotak yang keempat menunjukkan inovasi sebagai asas strategi
Sumber: Majlis Amanah Rakyat (2011).

Demi mencapai hasrat ini, MARA mendokong penuh strategi berasaskan inovasi dalam sistem penyampaian perkhidmatan bagi menyokong kesemua unit perniagaan strategiknya. Kesemua usaha ini bertujuan untuk meningkatkan penguasaan ekuiti dan pembangunan ekonomi dalam kalangan bumiputera, manakala MARA pula diinstitusikan sebagaimana visi organisasi tersebut yakni “menjadi organisasi amanah yang unggul dan diberkati untuk mengangkat martabat bangsa” (MARA 2011).

Dari segi definisi, strategi berasaskan inovasi dapat ditakrifkan sebagaimana penjelasan seorang pegawai MARA yang bertanggungjawab dalam urusan pembiayaan seperti berikut:

“Transformasi MARA bertujuan untuk menjadikan MARA sebuah “organisasi berasaskan keusahawanan” iaitu daripada sebuah badan kerajaan, bertukar kepada organisasi berorientasikan keusahawanan seiring dengan perubahan *mind set* dalam kalangan warga kerja MARA dan berasaskan nilai-nilai warga MARA seperti kreatif dan berinovatif.”

Seorang responden kajian yang merupakan ahli pengurusan yang terlibat dalam sektor pembangunan usahawan MARA memberikan definisi strategi berasaskan inovasi seperti dalam cakupan Kerangka Transformasi MARA sebagai:

“Strategi berasaskan inovasi ini adalah proses organisasi untuk menyemak, mengemaskini, menggubal semula dan menjalankan perkhidmatan ke atas strategi korporat MARA untuk memastikan peranan dan fungsi MARA relevan dari semasa ke semasa sebagai organisasi pembangunan usahawan Kerajaan untuk pembangunan usahawan.”

Hakikatnya, penerapan budaya keusahawanan ini juga merangkumi proses transformasi sikap dalam kalangan penerima perkhidmatan MARA. Sebagai contoh, semangat dan pemikiran keusahawanan diterapkan dalam kalangan penerima biasiswa MARA dalam bidang perubatan yang mana pelajar jurusan perubatan digalakkan mempunyai pemikiran ke arah membuka klinik atau hospital sendiri, yang bukan sahaja menyumbang kepada pembangunan diri mereka sendiri, malah juga mencipta peluang pekerjaan dalam masyarakat yang akhirnya dapat menghasilkan pembangunan ekonomi dalam masyarakat. Perkara ini dijelaskan oleh responden tersebut:

“Pelan strategik ini adalah sebagai panduan dalam memastikan semua program yang dilaksanakan oleh MARA dapat memberi khidmat yang relevan dan menepati permintaan komuniti Bumiputera bukan sahaja keperluan untuk hari ini, malah untuk keperluan pada masa akan datang. Malah, MARA perlu terus berperanan sebagai agen perubahan sosial.”

Menurut beliau lagi, definisi strategi berasaskan inovasi tersebut telah mengalami ubah ansur selaras dengan perubahan polisi dan mandat Kerajaan terhadap fungsi dan peranan pegawai pembangunan usahawan untuk memenuhi permintaan semasa para usahawan. Tujuan pelaksanaan tersebut dijangka dapat dicapai melalui pembudayaan pemikiran keusahawanan dalam seluruh organisasi MARA, pemantapan dan amalan nilai-nilai murni, melaksanakan pengurusan perubahan yang bersepadu dan menyeluruh serta pemantauan yang berkesan. Kerangka Transformasi MARA ini juga adalah sejajar atau seiring dengan Program Transformasi Ekonomi Negara yang dibangunkan oleh kerajaan Malaysia (MARA 2011).

Secara khususnya, MARA adalah sebuah organisasi perkhidmatan yang mampu menyokong secara terus transformasi masyarakat melalui inovasi perkhidmatan keusahawanan, pendidikan, pelaburan, dan pentadbiran. Seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 2, fokus utama usaha dalam Kerangka Transformasi MARA adalah dalam empat bidang yang dikenalpasti. Bagi bidang keusahawanan, fokus utama adalah untuk membangunkan usahawan yang berinovatif, manakala fokus bidang pendidikan ialah untuk melahirkan modal insan global dan berintegriti.

MEMBANGUNKAN USAHAWAN INOVATIF

Menurut seorang ahli pengurusan MARA, usahawan inovatif ditakrifkan sebagai usahawan yang berjaya menunjukkan pembaharuan dan kreativiti dalam pelbagai bidang perniagaan yang diceburi serta memiliki usahaniaga yang mempunyai nilai tambah yang lebih tinggi daripada skala lazim perniagaan:

“Usaha ke arah meningkatkan jumlah usahawan inovatif ini dapat dicapai melalui pendekatan bersepadu dalam menyediakan ekosistem keusahawanan yang lengkap dengan memberikan tumpuan kepada program pembangunan usahawan, penyediaan kemudahan pembiayaan perniagaan, mewujudkan peluang perniagaan dan menyediakan premis perniagaan”.

Dalam usaha untuk melahir dan meningkatkan bilangan usahawan inovatif dalam kalangan Bumiputera di Malaysia, MARA telah menyediakan perkhidmatan sokongan seperti fasiliti fizikal penyediaan bangunan premis perniagaan, inkubator pengeluaran, serta kemudahan-kemudahan yang lain termasuk bantuan teknikal untuk operasi mesin dan kilang pembuatan, pembangunan dan penyelidikan (R&D), pembiayaan kewangan, latihan, kursus dan

khidmat rundingcara keusahawanan. Program sebegini dijangka boleh meningkatkan kualiti keusahawanan. MARA juga membangun jaringan perniagaan dengan institusi dan agensi yang relevan bagi memberikan perkhidmatan sokongan yang komprehensif kepada usahawan bimbingan mereka (Khairul Akmaliah et al. 2019; Shahrizim et al. 2020).

BIMBINGAN DALAM MELAHIRKAN MODAL INSAN GLOBAL DAN BERINTEGRITI

Selain meningkatkan jumlah usahawan inovatif, usaha MARA yang signifikan ialah ke arah melahirkan insan global dan berintegriti. Seorang responden kajian menerangkan secara khusus tujuan pembangunan insan global dan berintegriti adalah untuk *“melahirkan, membentuk dan membangun modal insan yang berkecakupan serta memiliki pemikiran holistik yang mampu melihat, mencipta dan merebut peluang dalam bidang ekonomi dan pendidikan sehingga ke tahap global”*.

Dalam mendokong usaha ini, MARA memiliki ekosistem rantaian nilai pembangunan modal insan bermula daripada pendidikan menengah sehingga ke peringkat universiti dalam bidang akademik dan teknikal melalui institusi-institusi seperti Maktab Rendah Sains MARA, Institut Kemahiran MARA, Kolej Kemahiran Tinggi MARA dan Universiti Kuala Lumpur. Selain itu, perkhidmatan sokongan seperti kemudahan pembiayaan, premis perniagaan, khidmat bimbingan dan latihan juga menjadi tunjang dalam usaha pembentukan insan global dan berintegriti khususnya dalam bidang keusahawanan.

MENINGKATKAN PEMILIKAN EKUITI BUMIPUTERA DALAM PERNIAGAAN YANG BERDAYA SAING

Bidang pelaburan pula memfokus kepada peningkatan pemilikan equiti bumiputera dalam perniagaan yang berdaya saing. Konsep peningkatan ekuiti bumiputera dalam perniagaan yang berdaya saing adalah salah satu agenda MARA dalam memperkasakan penguasaan bumiputera dalam ekonomi negara. Konsep ini bermatlamat untuk memastikan penglibatan bumiputera yang signifikan secara langsung atau tidak langsung dalam perniagaan yang berdaya saing. Selaras dengan itu, MARA mengorak langkah yang proaktif dalam mengenalpasti peluang industri yang berpotensi tinggi dan baharu muncul. Seterusnya, MARA menjalankan pepadanan niaga dengan usahawan PKS yang bersesuaian serta memberikan perkhidmatan sokongan seperti pembiayaan ekuiti sebagai pemangkin dalam mencapai matlamat ini. Pemantauan program yang terperinci dan berterusan dijalankan untuk memastikan usaha ini tidak tergelincir daripada sasaran dan mengikut masa yang ditetapkan.

PENYAMPAIAN PERKHIDMATAN SOKONGAN

Penyampaian perkhidmatan sokongan untuk para usahawan oleh MARA dibuat dalam pelbagai peringkat iaitu di Ibu Pejabat, Pejabat MARA Negeri dan Pejabat MARA Daerah. Sebagai contoh permohonan untuk mendapatkan kemudahan pembiayaan perniagaan disegmenkan mengikut had siling pembiayaan. Pembiayaan perniagaan berbentuk mikro dan kecil serta sebahagian sederhana rendah diluluskan di peringkat negeri. Manakala bagi saiz pembiayaan berbentuk sederhana tinggi diuruskan sepenuhnya oleh Ibu Pejabat MARA. Sistem penyampaian merangkumi kesemua perkhidmatan sokongan dalam organisasi MARA bagi mengukuhkan bidang fokus keusahawanan, pendidikan dan pelaburan. Tujuan utama pelaksanaan Pelan Transformasi MARA adalah untuk melonjakkan penyertaan bumiputera dalam kegiatan ekonomi, terutamanya dalam setiap sektor utama perkhidmatan MARA tersebut. Malahan, penyertaan aktif bumiputera dalam ketiga-tiga sektor utama ini akan terus dipertingkatkan menerusi strategi berinovasi yang diintegrasikan ke dalam sektor utama tersebut.

Antara faktor yang membantu menyokong pelaksanaan strategi berasaskan inovasi adalah wujudnya ekosistem organisasi kondusif yang memberi ruang secukupnya untuk organisasi serta warganya dalam melaksanakan strategi berasaskan inovasi seperti struktur organisasi mudah anjal, kadar toleransi yang tinggi terhadap inovasi dan ketersediaan organisasi memperuntukkan sumber seperti kewangan, masa dan manusia. Tambahan lagi, perkhidmatan pengurusan yang berkesan boleh menyokong pelaksanaan strategi ini secara berkesan, seperti yang dijelaskan oleh seorang ahli Pengurusan MARA:

“Saya melihat yang menjadi halangan kejayaan usaha transformasi ini adalah perlunya untuk MARA memantapkan dan memudahkan sistem penyampaian demi memastikan semua pihak yang berkepentingan MARA mendapat manfaat secara menyeluruh dan menyumbang kepada *wealth creation* kaum Bumiputera. Sebenarnya mana-mana program yang dilaksanakan oleh hanya akan berjaya sekiranya disokong oleh sistem pentadbiran yang cekap. Perkhidmatan Pengurusan dalam MARA merupakan *enabler*, ia perlu sistematik. Selain itu, modal insan dalaman

MARA juga perlu diberi penekanan dan diperkukuhkan terlebih dahulu. Ia penting supaya jentera pentadbiran MARA boleh menggerakkan agenda besar negara ini. MARA perlu meningkatkan daya kecekapan tenaga kerja supaya kreatif, kompetitif dan inovatif dan berdaya saing di peringkat global. Kita perlu mengukuhkan potensi modal insan secara inklusif dan intensif untuk kejayaan memajukan kaum Bumiputera.”

Salah satu prinsip utama dalam pelaksanaan strategi berasaskan inovasi adalah perlu wujud situasi saling cakna dan celik proses antara penyedia dan penerima perkhidmatan. Seorang responden menerangkan konsep celik proses ini:

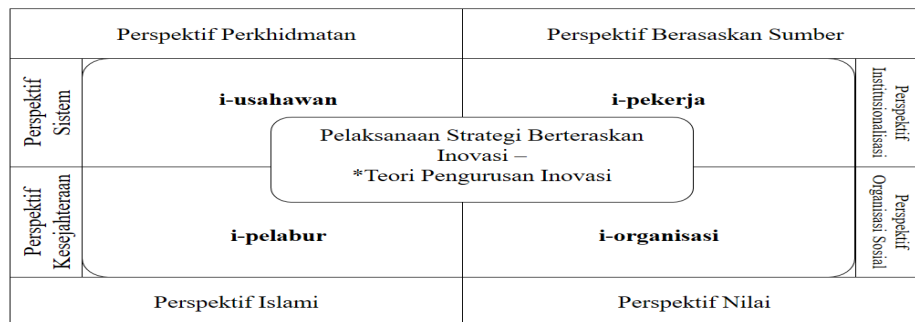
“Celik proses yang dimaksudkan adalah tahap keupayaan yang tinggi kedua-dua belah pihak penyedia dan penerima perkhidmatan dalam menerima, menterjemah dan memadankan perkhidmatan yang bersesuaian berdasarkan permintaan dan penawaran ke atas perkhidmatan berkenaan. Dalam organisasi MARA, yang dimaksudkan dengan perkhidmatan termasuk perkhidmatan yang menyokong aktiviti keusahawanan, pendidikan dan pelaburan. Bagi pihak penyedia, iaitu MARA, kesemua usaha ini perlu di buat secara teliti dan terperinci berdasarkan analisis kos dan faedah serta matriks penilaian risiko. Analisis subjektif di pihak penyedia perkhidmatan juga sangat penting sebelum sesuatu perkhidmatan diberikan kepada penerima. Ini bagi mencapai tahap celik proses yang tinggi dalam menyediakan perkhidmatan sokongan. Pada pihak penerima, mereka perlu cakna dan celik tentang perkhidmatan tersebut dan menjadikannya daya tuil untuk pembangunan diri dan firma mereka.”

Kajian Azima et al. (2018) dalam konteks organisasi sosial lain juga mendapati kepekaan agensi terhadap keperluan penerima perkhidmatan adalah salah satu strategi berinovatif untuk merapatkan jurang antara pihak penyedia dan penerima perkhidmatan. Dalam aspek ini, penyedia perkhidmatan sosial seperti MARA perlu mempunyai ciri-ciri keusahawanan sosial (Nur Sa’adah & Khairul Akmaliah 2018), yakni inovatif dan proaktif dalam menyampaikan perkhidmatan mereka serta mempunyai semangat membantu yang tinggi.

MARA turut memberi fokus kepada agenda mentransformasikan masyarakat secara terus. Konsep pembangunan masyarakat yang dicapai seiring dengan pencapaian matlamat organisasi ini dibincangkan oleh Porter dan Kramer (2006) sebagai konsep nilai bersama (*shared value*). Malah, aspirasi MARA adalah lebih komprehensif berbanding konsep asas nilai bersama ini kerana bukan sahaja pembangunan organisasi dibuat seiring dengan pembangunan masyarakat, tetapi turut berfokus kepada pembangunan *insan* dalam masyarakat demi kesejahteraan bersama.

KERANGKA BAHARU PELAKSANAAN STRATEGI BERASASKAN INOVASI

Setelah meneliti perbincangan berkaitan teori pengurusan inovasi dan analisis kajian kes MARA, terdapat beberapa perspektif yang relevan untuk mengatasi jurang ilmu dalam bidang pengurusan inovasi yang kurang menekankan konsep serta pelaksanaan strategi berasaskan inovasi. Perspektif ini termasuk perspektif perkhidmatan, nilai, pengurusan Islam, institusi serta berasaskan sumber dan sistem. Pengintegrasian perspektif-perspektif ini dalam teori pengurusan inovasi yang sedia ada menyumbang kepada pembangunan suatu *kerangka pelaksanaan* bagi strategi berasaskan inovasi di MARA.



RAJAH 3. Kerangka pelaksanaan strategi berasaskan inovasi di MARA

Nota: Gabungan perspektif ekonomi evolusioner, proses inovasi, konsep keusahawanan, pengurusan organisasi, pengurusan strategik, pemikiran sistem.

Sumber: Dibangunkan untuk kajian ini.

Rajah 3 menunjukkan Kerangka Pelaksanaan Strategi Berasaskan Inovasi di MARA, dengan menunjukkan pengintegrasian perspektif-perspektif yang relevan dalam menyokong pelaksanaan strategi berasaskan inovasi oleh MARA.

Secara ringkasnya, perspektif-perspektif dalam rajah ini dirangkumkan dalam tiga kategori utama iaitu, pandangan hidup (perspektif Islami) nilai (perspektif nilai, kesejahteraan dan organisasi sosial), dan kompetensi (teori pengurusan inovasi, perkhidmatan, berasaskan sumber, sistem, dan institusi). Secara keseluruhannya, amalan dan perspektif strategi berasaskan inovasi memerlukan pengurusan inovasi dan keusahawanan yang sistemik dan bersarat nilai yakni berasaskan sumber yang mencakupi semua elemen bertujuan untuk menginstitusikan organisasi berdaya maju dan mampu menyumbang kepada pembangunan negara dan alam sejagat dengan menyeluruh kelak. Inovasi dan transformasi perkhidmatan yang sarat nilai ini dapat diserapkan dalam masyarakat yang mempunyai nilai-nilai dan pandangan hidup seiring dengan mekanisme dan tujuan pelaksanaannya. Pendidikan secara unggul yang berkait rapat dengan nilai-nilai murni dalam masyarakat menjadi tanggungjawab yang harus dipikul oleh kita semua supaya dapat mencapai keserasian dan matlamat organisasi dengan mudah dan berjaya.

PERSPEKTIF PENGURUSAN PERKHIDMATAN DAN CIPTA-SAMA, PERSPEKTIF PENGETAHUAN DAN NILAI, DAN PERSPEKTIF KEUSAHAWANAN STRATEGIK

Perspektif pengurusan perkhidmatan adalah relevan dalam menjelaskan perkhidmatan sebagai suatu proses interaksi antara pihak penyedia dan penerima perkhidmatan. Dalam konteks organisasi, semua interaksi sesama warga organisasi dan antara warga organisasi bersama pelanggan serta pihak berkepentingan yang lain merupakan suatu perkhidmatan untuk mencapai tujuan dan manfaat bersama (Vargo & Lusch 2008). Penglibatan aktif kedua-dua belah pihak penyedia dan juga penerima perkhidmatan sepanjang berlakunya proses perkhidmatan ini, yang dirujuk sebagai proses cipta-sama dalam sesuatu interaksi perkhidmatan, adalah penting (Prahalad & Ramaswamy 2004a; 2004b). Interaksi yang berlaku ini memberikan pengalaman pembelajaran yang berguna kepada kedua-dua belah pihak yang boleh menghasilkan penambahbaikan dalam perkhidmatan serta tinggi manfaatnya kepada pengguna perkhidmatan (Gouillart 2014).

Dalam kajian kes MARA ini, proses cipta-sama boleh berlaku dalam interaksi bukan sahaja melibatkan pegawai dan warga organisasi MARA serta para usahawan, malahan juga pelajar tajaan dan juga pihak berkepentingan. Untuk menghasilkan proses cipta-sama yang berkesan, pihak MARA perlu mendapatkan maklumbalas sebelum, semasa dan selepas interaksi bersama dengan sasaran pelanggan. Hal ini sebagai asbab dalam memastikan tiada berlaku ketidakseimbangan dari kebolehan pihak MARA untuk memberi perkhidmatan berdasarkan kepada *keperluan* pelanggan. Berdasarkan maklumat yang diterima, MARA mampu berinovasi dalam perkhidmatannya melalui penambahbaikan perkhidmatan yang sedia ada atau dalam memperkenalkan perkhidmatan yang baharu. Oleh itu, fokus kepada keperluan adalah penting dalam konteks MARA, yakni sebagai sebuah organisasi sosial kerana tumpuan utama operasinya ialah untuk memenuhi atau mencakupi *keperluan* masyarakat seperti yang telah dipersetujui bersama di peringkat pembuat dasar dan bukannya memenuhi *kehendak* pelanggan seperti tanggapan biasa yang dilakukan dalam kalangan organisasi komersial dalam hubungan dengan pelanggan mereka.

Tindakan pihak penyedia dan penerima perkhidmatan sewaktu berinteraksi dalam sesuatu proses perkhidmatan dicituskan oleh tahap kognitif dan sistem nilai dalaman mereka (Rokeach 1973). Tahap kognitif merujuk kepada tahap pemahaman dan pemikiran beserta maklumat yang sedia ada dalam pemerhatian individu yang berinteraksi yang boleh mempengaruhi tindakan mereka sewaktu berinteraksi, manakala sistem nilai dalaman merujuk kepada nilai-nilai agama dan kerohanian yang menjadi pegangan mereka. Justeru, untuk mencapai tahap keberkesanan dalam proses perkhidmatan yang dicipta bersama terutamanya dalam konteks organisasi sosial seperti MARA yang memfokus kepada pembangunan insan dan masyarakat, memerlukan sekurang-kurangnya satu pihak yang mempunyai pakej lengkap seperti ilmu pengetahuan, kemahiran, maklumat dan nilai yang boleh disumbangkan kepada pihak yang satu lagi. Hal ini bagi menghindari daripada situasi bilamana perkhidmatan menjadi tidak berkesan atau juga dirujuk sebagai situasi saling menyumbang kepada kemusnahan perkhidmatan (*service co-destruction*) (Echeverri & Skälén 2011). Tahap ilmu pengetahuan dan nilai dalaman individu yang berinteraksi secara dua hala ini yang menentukan pengalaman perkhidmatan kedua-dua pembekal dan pengguna perkhidmatan dan kualiti interaksi perkhidmatan yang dirasakan oleh mereka.

Dalam inovasi perkhidmatan bersifat sosial seperti dalam konteks MARA, amalan nilai-nilai murni yang menyokong pembangunan masyarakat seutuhnya diserapkan dalam organisasi dan masyarakat yang hendak dibangunkan. Lebih-lebih lagi dalam konteks perkhidmatan sosial yang berimpak tinggi ini, usaha berlipat ganda dalam memberi perkhidmatan ini harus memfokus kepada pencapaian kesejahteraan bersama pihak penyedia dan pelanggan perkhidmatan serta masyarakat. Hal ini bermakna, selaku pihak eksekutif dan warga organisasi MARA, nilai-nilai murni dalam pemberian perkhidmatan sosial seperti kesabaran, keikhlasan, dan tidak bekerja hanya untuk

kepentingan diri merupakan nilai instrumental yang amat penting untuk diamalkan dalam memastikan perkhidmatan sosial yang diberikan adalah efektif dan berjiwa rakyat demi merealisasikan matlamat transformasi dalam masyarakat. Di samping itu, nilai-nilai berfikir strategik dan berpandangan jangka panjang, serta menghargai alam dan kesejahteraan sejagat menjadi dasar atau teras utama dalam mencapai kesejahteraan bersama dalam kalangan warga organisasi dan masyarakat.

PERSPEKTIF ISLAMI

Dalam membincangkan perihal nilai dalam interaksi sesama warga organisasi dan antara warga organisasi dengan pihak luaran, prinsip-prinsip nilai menerusi perspektif Islami boleh dimanfaatkan. Menurut perspektif Islam, pengurusan organisasi didefinisikan sebagai proses penyempurnaan amanah, seperti menurut Sidek Baba (2004), “Diri, organisasi, sumber, sistem adalah amanah. Penyempurnaan amanah memerlukan prinsip, cara atau metodologi supaya natijah pengurusan membawa maksud amal yang baik yang disebut sebagai *Ahsanul 'Amala*. Amal yang baik bukan sahaja bermanfaat untuk diri, organisasi dan sistem, tetapi ianya juga sebagai sumber ibadah, sumber amal.”

Definisi ini bertepatan sekali dengan misi MARA sebagai organisasi amanah, yang diberi sumber oleh kerajaan yang bertujuan untuk mentransformasi masyarakat. Oleh itu, warga organisasi MARA perlu menyempurnakan amanah ini dengan sebaik-baiknya supaya usaha berinovasi menjadi *ibadah* kepada warga organisasi dan memberi manfaat kepada organisasi dan seluruh lapisan masyarakat secara keseluruhannya. Menerusi konteks strategi berinovasi dari perspektif Islami, pengurus perlu melihat pembentukan dan pelaksanaan strategi sebagai suatu amanah yang perlu dipikul. Maka, strategi berinovasi yang dipilih hendaklah tidak bercanggah dengan proses penyempurnaan amanah dan ia mesti diurus sebaiknya.

Maka, menerusi konteks berinovasi dari perspektif Islami, sesuatu inovasi teknologi atau kaedah yang baharu adalah tinggi utiliti penggunaannya demi memenuhi keperluan manusia dan masyarakat dan bukannya dilakukan tanpa had batasan. Dalam konteks Islam, inovasi sepatutnya tidak membawa kesengsaraan atau kemudaratannya kepada mana-mana pihak malah pada proses and hasilnya tiada elemen penindasan baik kepada pengguna, mahupun pekerja atau masyarakat secara hakikatnya. Perjalanan proses dan hasil inovasi hendaklah memenuhi *maqasid syariah* dan perlu akur kepada tatacara Islami yang sebenarnya (Hasnah et al. 2022; Muhammad Nooraiman et al. 2022).

Dalam merangka strategi MARA yang cemerlang dan beradaptasi di masa hadapan, perspektif keusahawanan dapat memastikan pihak pengurusan selaku watak utama bertindak sebagai agen perubahan dan juga agen yang efektif untuk menginstitusikan strategi berasaskan inovasi sebagai proses transformasi organisasi dan masyarakat. Selain itu, dalam merangka dan melaksanakan strategi organisasi, perspektif strategik ke arah pencapaian kesejahteraan bersama adalah penting untuk diambilkira nilainya. Aspek kesejahteraan ini meliputi nilai kesejahteraan warga organisasi, pelanggan sasaran serta masyarakat amnya.

PERSPEKTIF INSTITUSI, PERSPEKTIF BERASASKAN SUMBER DAN PERSPEKTIF SISTEMIK

Dalam konteks MARA sebagai penyedia perkhidmatan kepada masyarakat, adalah penting bagi MARA selaku sebuah institusi mencapai legitimasi atau tahap kesahan yang tinggi dalam masyarakat. Perspektif institusi ini menegaskan organisasi hendaklah memenuhi harapan dan jangkaan oleh pihak dalam persekitarannya, termasuk pelanggan sasaran, pelabur, pihak kerajaan, komuniti, dan organisasi perniagaan lain. Justeru, organisasi mengadaptasikan proses dan strukturnya bertujuan memuaskan kehendak atau matlamat pihak-pihak yang berkepentingan dalam persekitarannya (Daft 2010; Meyer & Rowan 1977). Kesahan MARA sebagai sebuah organisasi bermaksud MARA mendapat kepercayaan dan pengiktirafan sebagai penyedia perkhidmatan yang kompeten dengan programnya diterima pakai oleh pelanggan sasarannya. Dalam konteks MARA, dua pihak berkepentingan yang utama adalah pihak kerajaan yang memperuntukkan sumber kewangan dan pihak masyarakat bumiputera selaku penerima perkhidmatannya. Proses penginstitusian ini dijangka mengambil masa yang panjang kerana ia melibatkan proses pembelajaran dan transformasi minda warga organisasi dan masyarakat.

Perspektif berasaskan sumber yang dicadangkan oleh Chamberlin pada tahun 1933 menyatakan bahawa strategi sesuatu organisasi dibuat bersandarkan kepada kekuatan dan aset yang dimiliki oleh organisasi (Barney 1986). Oleh kerana setiap organisasi mempunyai set kekuatan yang unik, setiap organisasi mempunyai strategi tersendiri untuk berdaya saing, bergantung kepada sumber yang dimiliki (Barney 1986). Dengan gabungan perspektif sumber dengan perspektif organisasi-industri dan Schumpeterian, MARA harus menggunakan daya tuil dari kekuatan dalaman sedia ada seperti kemahiran mengurus, serta mengambil kira pengaruh faktor-faktor luaran semasa untuk meramal perubahan yang bakal berlaku dan seterusnya merangka objektif dan strategi organisasi sewajarnya. Berdasarkan jangkaan perubahan tersebut juga, pihak pengurusan MARA perlu bersedia untuk beradaptasi dengan persekitarannya

selain dapat memperuntukkan sumber yang sesuai dan mencukupi bagi menyokong proses berinovasi secara keseluruhannya.

Teori pengurusan inovasi sememangnya mengiktiraf keperluan kepada persekitaran yang kondusif demi memastikan proses inovasi yang berkesan serta menekankan langkah atau usaha sesebuah organisasi untuk diurus secara sistemik. Secara khususnya, perspektif sistemik menekankan keperluan pihak pengurusan dalam mengurus organisasi sebagai satu sistem yang *viable* atau berdaya maju (Beer 1989). Ini bermakna, sesebuah organisasi yang berdaya maju pasti berkebolehan mengeluarkan produk atau perkhidmatan dan mampu bertindakbalas dan mengkoordinasi aktiviti organisasi dalam melaksanakan proses pengeluarannya. Organisasi juga perlu berupaya mengawalselia proses pelaksanaan tersebut, selain bersedia dan berkebolehan untuk mengumpul maklumat dalaman dan luaran sebagai input kepada pihak pengurusan dalam membuat keputusan berkaitan dengan strategi organisasi dan pelaksanaannya (Espejo & Gill 1997). Sesebuah organisasi berdaya maju pasti dilengkapi dengan tahap kecerdasan pihak pengurusannya yang sepadan dengan situasi kompleks yang bakal dihadapi dalam persekitaran perniagaannya (Beer 1989; Espejo & Gill 1997).

Dalam konteks MARA, misi dan visi organisasi telah lengkap didefinisikan dalam pelan transformasinya dan strategi berinovasi dalam setiap bidang perniagaan utama untuk mencapai transformasi organisasi dan masyarakat sasaran telah dipilih. Bagi melaksanakan pelan ini, pihak pengurusan MARA boleh menggunakan sistem pengawalseliaan yang telah sedia ada, namun fungsian kecerdasan perlu diperkukuh dari aspek pengumpulan maklumat yang diperlukan untuk menyokong strategi yang baharu beserta fungsi pelaksanaan dan koordinasinya. Fungsian koordinasi akan mengalami perubahan selaras dengan objektif organisasi dan strategi perlaksanaannya, manakala fungsian pelaksanaan perlu diperbaharui dan diperkukuh dengan mengenalpasti aktiviti-aktiviti bagi menyokong strategi berinovasi dalam semua bidang perniagaannya.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KAJIAN

Teori pengurusan inovasi sedia ada masih kurang menjelaskan perihal strategi berasaskan inovasi secara yang komprehensif. Kekurangan ini termasuklah perbincangan tentang pengurusan sumber manusia dan nilai-nilai serta elemen khidmat, sumber dan perihal isu kesejahteraan warga organisasi dan masyarakat. Justeru, kajian ini dilaksanakan bertujuan untuk memahami dengan mendalam perihal pelaksanaan strategi berasaskan inovasi pada peringkat organisasi.

Secara keseluruhannya, pelaksanaan strategi berasaskan inovasi yang dilaksanakan oleh MARA adalah bertujuan untuk memastikan usaha adalah terfokus kepada pencapaian mandat penubuhan organisasi MARA yakni meningkatkan penguasaan ekuiti dan pembangunan ekonomi dalam kalangan bumiputera, manakala MARA pula ditransformasikan dan diinstitusikan sebagai organisasi amanah yang unggul dan diberkati untuk mengangkat martabat bangsa. Hasrat ini dipacu secara konsisten melalui pelaksanaan empat strategi berteraskan inovasi iaitu *i-usahawan*, *i-pekerja*, *i-pelaburan* dan *i-organisasi* yang digerakkan oleh tiga sektor utama iaitu Sektor Keusahawanan, Sektor Pendidikan dan Sektor Pelaburan. Sektor Perkhidmatan Pengurusan pula merupakan pemboleh (*enabler*) yang melengkapi ketiga-tiga sektor tersebut bagi memperkemas, melancar dan memudahkan matlamat dicapai dengan lebih efisien dan efektif. Hasil daripada strategi ini berfokus untuk membangun usahawan inovatif, melahirkan modal insan global dan berintegriti, dan meningkatkan pemilikan equiti bumiputera dalam perniagaan yang berdaya saing. Kajian ini membuktikan bahawa strategi yang dilaksanakan oleh MARA seiring debat teoritikal dan situasi sebenar dalam industri. Hakikatnya, pelan transformasi MARA ini menonjolkan konsep pengurusan yang terkehadapan prinsipnya dari segi memfokuskan bidang-bidang utama serta strategi yang kukuh bagi membangunkan kumpulan sasaran perkhidmatannya.

IMPLIKASI TEORI DAN ILMU

Kajian ini memperkayakan lagi perbincangan teori pengurusan inovasi sedia ada dengan memperincikan perihal pelaksanaan strategi berasaskan inovasi pada peringkat organisasi, iaitu dengan mencadangkan sebuah kerangka pelaksanaan yang sejajar dengan pelbagai perspektif relevan serta komprehensif bagi menyokong hasrat organisasi untuk mendukung strategi berasaskan inovasi dalam keseluruhan proses dan aktiviti.

IMPLIKASI PENGURUSAN DAN PRAKTIS

Kerangka Pelaksanaan Strategi Berasaskan Inovasi (rujuk Rajah 3) yang dicadangkan boleh diaplikasikan bukan sahaja oleh MARA malah turut relevan kepada organisasi lain yang memfokus kepada perkhidmatan sosial serta organisasi yang berminat untuk menerapkan strategi pembangunan organisasi yang mampan untuk kesejahteraan

masyarakat. Seiring dengan hasrat tersebut, usaha ke arah menginstitusikan dan mentransformasikan organisasi perlu diberi penekanan oleh semua pihak yang berkepentingan, terutamanya pengurusan organisasi bagi memastikan organisasi sentiasa berdaya maju dan mampan untuk terus berkhidmat kepada masyarakat.

PENGHARGAAN

Kajian ini dibiaya oleh geran penyelidikan FRGS/1/2018/SS01/UKM/02/6.

RUJUKAN

- Ashford, N.A. 2000. An innovation-based strategy for a sustainable environment. Dlm. *Innovation-Oriented Environmental Regulation: Theoretical Approaches and Empirical Analysis*, disunting oleh J. Hemmelskamp, K. Rennings & F. Leone, pp. 67-107. Berlin: Physica-Springer Verlag.
- Azima, A.M., Er, A.C., Lyndon, N. & Yew, V.W. 2018. Mendepani kekangan inovasi dan teknologi dalam kalangan pekebun kecil sawit di Sabah (Facing the constraints of innovation and technology among small-scale oil palm farmers in Sabah). *Geografia-Malaysian Journal of Society and Space* 14(2): 56-67.
- Barney, J.B. 1986. Types of competition and theory of strategy: Toward an integrative framework. *Academy of Management Review* 11(4): 791-800.
- Beer, S. 1984. The viable system model: Its provenance, development, methodology and pathology. *Journal of the Operational Research Society* 35(1): 7-25.
- Bright, J.R. 1969. Dipetik dari Martin, M.J. 1994. *Managing Innovation and Entrepreneurship in Technology Based Firms*. John Wiley & Sons Inc.
- Daft, R.L. 2010. *Understanding the Theory and Design of Organizations*. 10th ed. South-Western Cengage Learning.
- Echeverri, P. & Skålén. 2011. Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory* 11(3): 351-373.
- Economic Planning Unit [EPU]. 2001. *The Eight Malaysia Plan 2001-2005*. Putrajaya: Prime Minister's Department of Malaysia.
- Eisenhardt, K.M., & Graebner, M.E. 2007. Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal* 50(1): 25-32.
- Espejo, R. & Gill, A. 1997. The viable system model as a framework for understanding organizations. http://moderntimesworkplace.com/good_reading/GRRRespSelf/TheViableSystemModel.pdf
- Figueras, J., & McKee, M. 2012. *Health Systems, Health, Wealth and Societal Well-Being: Assessing the Case for Investing in Health Systems*. McGraw Hill/Open University Press.
- Fitzsimmons, J.A. & Fitzsimmons, M.J. 2006. *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*. 5th ed. McGraw-Hill International Edition.
- Foster, R. N. (1988). *Innovation: The attacker's advantage*. Summit Books.
- Gouillart, F. 2014. The race to implement co-creation of value with stakeholders: Five approaches to competitive advantage. *Strategy & Leadership* 42(1): 2-8.
- Hasnah Haron, Nathasa Mazna Ramli, Nurul Nazlia Jamil & Abdul Rahim Abdul Rahman. 2022. Values in an Islamic University in Malaysia: Analysis from Western and Islamic perspectives. *The Journal of Muamalat and Islamic Finance Research* 19(1): 86-105.
- Hémous, D. & Olsen, M. 2022. The rise of the machines: Automation, horizontal innovation, and income inequality. *American Economic Journal: Macroeconomics* 14(1): 179-223.
- Jacobson, R. 1992. The "Austrian" school of strategy. *Academy of Management Review* 17(4): 782-807.
- Khairul Akmaliah, A., Mohd Fuaad, S., Siti Khadijah, M.G., Nurul Atasha, J. & Nur Sa'adah, M. 2014. Transformative Service and Societal Well-being: Synthesis of Literature and Agenda for Future Research. In Khairul Akmaliah Adham, Aliah Hanim M. Salleh & Aini Aman (Eds.), *Transformative Service in Improving Societal Well-being* (pp. 29-49). Bangi: Penerbit UKM
- Khairul Akmaliah, A., Nur Sa'adah, M., Mohd Fuaad, S., Shahrizin Abdul Sarhadat, Habib Asaril I. & Mohd Fareez Assrul, M.N. 2019. Diagnosing business incubation for social purpose: A viable system model approach. *Systemic Practice and Action Research* 32(2): 219-238.
- Kirzner, I. M. 1973. *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press.
- Kondratieff, N.D. 1984. *The Long Wave Cycle*. trans. by G. Daniels. New York: Richardson and Snyder.
- Kotter, J.P. 1995. Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review* 59-67.
- Majlis Amanah Rakyat [MARA]. 2011. *Pelan Strategik MARA 2011-2015*. Majlis Amanah Rakyat.

- Malaysia. 1970. *Dasar Ekonomi Baru [New Economic Policy]*. Economic Planning Unit, Prime Minister's Office. <http://www.epu.gov.my/dasar-ekonomi-baru>.
- Martin, M.J.C. 1994. *Managing Innovation and Entrepreneurship in Technology-Based Firms*. John Wiley & Sons.
- Merriam-Webster. 2014. Transformation. In Merriam-Webster.com dictionary. <http://www.merriam-webster.com/dictionary/transformation>
- Merriam, S.B. & Tisdell, E. 2016. *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. 5th ed. Jossey-Bass Publishers.
- Meyer, J. & Rowan, B. 1977. Institutionalised organisation: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83: 340-363.
- Muhammad Nooraiman Zailani, Nurul Huda Mohd Satar, & Roza Hazli Zakaria. 2022. Maqasid Al-Shariah based index of socio-economic development: A literature review. *The Journal of Muamalat and Islamic Finance Research* 19(1): 47-62.
- Nelson, R.R. (Ed.). 1982. *Government and Technical Progress: A Cross-Industry Analysis*. Pergamon, New York.
- Nur Sa'adah, M. & Khairul Akmaliah, A. 2013. Social entrepreneurship as transformative service for societal well-being. *Jurnal Pengurusan* 39: 111-118.
- Nur Sa'adah, M. & Khairul Akmaliah, A., Mohamad Adnan A. & Khairul Anuar M.A. 2018. How does transformative social service develop? *Jurnal Pengurusan* 54: 15-26.
- Pisano, G.P. 2015. You need an innovation strategy. *Harvard Business Review* 93(6): 44-54.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. 2004a. *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business School Press.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. 2004b. Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing* 18(3): 5-14.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. 2006. Strategy and society: The link between corporate social responsibility and competitive advantage. *Harvard Business Review* 84(12): 78-92.
- Porter, M.E. 2008. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review* 86(1): 78-93.
- Rogers, E.M. 1995. *Diffusion of Innovations*. Simon and Schuster.
- Rokeach, M. 1973. *The Nature of Human Values*. Free press.
- Roussel, P.A., Saad, K.N. & Erickson, T.J. 1991. *Third Generation R&D: Managing the Link to Corporate Strategy*. Harvard University Press.
- Sahal, D. 1985. Technological guideposts and innovation avenues. *Research Policy* 14(2): 61-82.
- Schumpeter, J.A. 1934. *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.
- Schumpeter, J.A. 1942. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harpers.
- Shahrizain, A.S. Khairul Akmaliah, A. & Rosmah, M. 2020. Dimensi Interaksi Penyedia-Penerima dalam Perkhidmatan Sokongan Sosial untuk Pembangunan Syarikat PKS: Kajian Kes Majlis Amanah Rakyat (MARA). *Jurnal Pengurusan* 60: 53-66
- Sidek Baba. 2004. Asas & Prinsip Pengurusan Islam. [CD-ROM]. *Siri Pengurusan Islam*. Telaga Biru.
- Suraiya Ishak. 2011. Syarikat berkaitan kerajaan negeri - Kepentingan lepas dan cabaran masa hadapan. *Akademika Journal of Southeast Asia Social Sciences and Humanities* 81(1): 51-62.
- Suraiya Ishak & Ahmad Rafli Che Omar. 2011. Paradigma baru dalam pelaksanaan tanggungjawab sosial syarikat milik kerajaan. *Akademika Journal of Southeast Asia Social Sciences and Humanities* 81(3): 75-81.
- Tornatzky, L.G., Eveland, J.D. & Fleischer, M. 1990. Technological innovation: Definitions and perspectives, and technological innovation as a process. In L. G. Tornatzky & M. Fleischer (Eds.), *The Processes of Technological Innovation* (pp. 27-50). Lexington Books.
- Vargo, S.L. & Lusch, R.F. 2008. Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36(1): 1-10.
- Weerawardena, J. 2003. The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing* 11(1): 15-35.
- Wolfe, B. 1994. Organization innovation: Review, critique and suggested research directions. *Journal of Management*, 31(3): 405-431.
- Yin, R.K. 1994. *Case Study Research: Design and Methods*. 2nd ed. Sage Publications.

Khairul Akmaliah Adham
Islamic Finance and Wealth Management Institute (IFWMI)
Fakulti Ekonomi dan Muamalat
Universiti Sains Islam Malaysia
71800 Bandar Baru Nilai, Negeri Sembilan, MALAYSIA.
E-Mel: ka@usim.edu.my

Mohd Fuaad Said
Sekolah Perniagaan dan Ekonomi
Universiti Putra Malaysia
43400 UPM Serdang, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: fuaad@upm.edu.my

Nur Sa'adah Muhamad (penulis koresponden)
Pusat Kajian Penciptaan Nilai dan Kesejahteraan Insan (INSAN)
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: nurs@ukm.edu.my

Mahadir Ibrahim
Majlis Amanah Rakyat
Pejabat MARA Negeri Pahang
25000 Kuantan, Pahang, MALAYSIA.
E-Mel: mahadir@mara.gov.my

Shahrizin Abdul Sarhadat
Majlis Amanah Rakyat
Pejabat MARA Negeri Sabah
8800 Kota Kinabalu, Sabah, MALAYSIA.
E-Mel: shahrizin@mara.gov.my