



INTERNATIONAL JOURNAL OF  
ENTREPRENEURSHIP AND  
MANAGEMENT PRACTICES  
(IJEMP)

[www.ijemp.com](http://www.ijemp.com)



**DIMENSI PERANCANGAN PENGURUSAN PENGGANTIAN:  
KES PERNIAGAAN KELUARGA USAHAWAN MUSLIM DI  
NEGERI KEDAH**

*SUCCESSION MANAGEMENT PLANNING DIMENSION: A CASE OF MUSLIM  
FAMILY BUSINESS OWNER'S IN KEDAH STATE*

Syahrina Abdullah<sup>1\*</sup>, Afifah Abu Yazid<sup>2</sup>, Armanurah Mohamad<sup>3</sup>

<sup>1</sup> School of Languages, Civilisation and Philosophy, Universiti Utara Malaysia (UUM)

Email: syahrina@uum.edu.my

<sup>2</sup> School of Languages, Civilisation and Philosophy, Universiti Utara Malaysia (UUM)

Email: afifah@uum.edu.my

<sup>3</sup> School of Business and Management, Universiti Utara Malaysia, Malaysia (UUM)

Email: armanurah@uum.edu.my

\* Corresponding Author

**Article Info:**

**Article history:**

Received date: 27.12.2022

Revised date: 20.01.2023

Accepted date: 23.02.2023

Published date: 01.03.2023

**To cite this document:**

Abdullah, S., Yazid, A. A., & Mohamad, A. (2023). Dimensi Perancangan Pengurusan Penggantian: Kes Perniagaan Keluarga Usahawan Muslim Di Negeri Kedah. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, 6 (20), 14-22.

DOI: 10.35631/IJEMP.620002.

**Abstrak:**

Perniagaan keluarga sangat penting kepada pertumbuhan ekonomi kerana dapat menyumbang kepada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) sesebuah negara. Perniagaan keluarga adalah sebuah entiti perniagaan yang diuruskan oleh ahli keluarga yang sama. Walaupun tiada statistik yang lengkap mengenai jumlah perniagaan keluarga di Malaysia, namun perniagaan keluarga di Malaysia mempunyai sumbangan kepada negara terutamanya perniagaan keluarga milik umat Islam. Objektif utama kertas kerja ini ialah untuk mengkaji perancangan pengurusan penggantian dalam sesebuah perniagaan keluarga Islam di negeri Kedah. Maka, kertas kerja ini membincangkan proses perancangan penggantian dari pengasas (pemilik asal) kepada generasi kedua dan seterusnya. Kajian ini dijalankan secara kualitatif yang menggunakan pendekatan kajian kes. Teknik temu bual digunakan untuk pengutipan data ke atas pemilik generasi kedua perniagaan keluarga Muslim. Hasil kajian mendapati terdapat enam (6) dimensi utama sebagai penyumbang kepada faktor perancangan penggantian sebuah perniagaan keluarga iaitu (i) Mengenal pasti calon pengganti; (ii) Penglibatan ahli keluarga dalam pengurusan perniagaan; (iii) Membangunkan alatan kelangsungan (*survival*) kepada calon pengganti; (iv) Mendidik dan menyuburkan calon pengganti; (v) Mempertimbangkan bantuan daripada pihak luar dan (vi) Membangunkan persekitaran hormat dan percaya. Justeru, perniagaan keluarga wajar

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



mempunyai proses perancangan penggantian agar perniagaan dapat ditadbir oleh generasi seterusnya secara efisien.

**Kata Kunci:**

Perniagaan Keluarga, Perancangan Penggantian, Usahawan Muslim

**Abstract:**

Family business is very important to economic growth because it can contribute to the Gross Domestic Product (GDP) of a country. A family business is a business entity managed by the same family members. Although there are no complete statistics on the number of family businesses in Malaysia, but family businesses in Malaysia have a contribution to the country, especially family businesses owned by Muslims. The main objective of this paper is to study succession management planning in an Islamic family business in the state of Kedah. Thus, this paper discusses the succession planning process from the founder (original owner) to the second and subsequent generations. This study was conducted qualitatively using a case study approach. Interview techniques were used for data collection on second generation owners of Muslim family businesses. The results of the study found that there are six (6) main dimensions as contributors to the succession planning factors of a family business, namely (i) Identifying replacement candidates; (ii) Involvement of family members in business management; (iii) Develop survival tools for replacement candidates; (iv) Educate and nurture replacement candidates; (v) Consider assistance from outside parties and (vi) Develop an environment of respect and trust. Thus, family businesses should have a succession planning process so that the business can be administered by the next generation efficiently.

**Keywords:**

Family Business, Succession Planning, Muslim's Entrepreneur

## Pengenalan

Perniagaan keluarga di Malaysia memberi sumbangan yang sangat besar kepada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) negara. Walaupun tiada statistik yang lengkap mengenai perniagaan keluarga di Malaysia, apa pun bentuk pemilikan perniagaan keluarga di Malaysia terutamanya perniagaan keluarga milik umat Islam kerana perniagaan keluarga akan terus memberi sumbangan yang bernilai kepada ekonomi negara. Perniagaan keluarga juga menghadapi ancaman yang sengit dari aspek dalaman keluarga itu sendiri, terutamanya mengenai aspek pengurusan penggantian. Penggantian menimbulkan isu-isu emosi dan pengurusan dalam kalangan ahli keluarga. Ini boleh membatasi skop firma dalam menjalankan aktiviti perniagaan. Ruang lingkup keluarga terdiri daripada emosi, penekanan kepada penjagaan dan kesetiaan manakala ruang lingkup perniagaan pula terdiri daripada tugas, penekanan kepada pelaksanaan dan hasil (Norita, Armanurah, Habshah & Norashidah, 2010).

Kajian yang dijalankan ke atas perniagaan keluarga menunjukkan banyak perniagaan keluarga gagal selepas sepuluh tahun beroperasi (Frederick & Kuratko, 2010; Frederick, O'Connor & Kuratko, 2018). Hanya tiga daripada sepuluh (3/10) perniagaan keluarga berjaya diteruskan kepada generasi kedua manakala hanya 16 peratus (16%) daripada semua perniagaan keluarga berjaya ke generasi ketiga. Kajian juga menunjukkan secara puratanya jangka hayat bagi sesebuah perniagaan keluarga ialah selama 24 tahun. Kebanyakan perniagaan milik keluarga di dalam sesebuah negara tidak pernah memformulasikan rancangan penggantian (Hodgetts &

Kuratko, 2010). Sebagaimana yang dilaporkan oleh Howard dan Kuratko (2010) hanya 17 peratus sahaja perniagaan keluarga di Australia mendokumentasikan perniagaan keluarga. Justeru satu kajian perlu dilakukan terhadap perniagaan keluarga di Malaysia dari aspek pengurusan penggantian bagi memastikan penerusan perniagaan bagi perniagaan keluarga dapat dilaksanakan.

### Objektif Kajian

Objektif kertas kerja ini ialah untuk:

1. Membincangkan latar belakang perniagaan keluarga Islam iaitu Syarikat Al-Hikam Sdn. Bhd.
2. Mengkaji dimensi bagi proses perancangan penggantian dari pengasas (pemilik asal) kepada generasi seterusnya.

### Ulasan Karya

#### *Perniagaan Keluarga*

Perniagaan keluarga merupakan penggerak ekonomi di kebanyakan negara dan kebanyakan perniagaan di dunia dimulakan dengan perniagaan milik keluarga. Sumbangan perniagaan keluarga kepada pertumbuhan ekonomi dan sumber pendapatan sesebuah negara tidak boleh dipertikaikan kerana majoriti negara di dunia memperolehi sumber pendapatan dari perniagaan keluarga. Pada dasarnya, perniagaan keluarga boleh didapati dalam pelbagai sektor ekonomi dunia yang menjurus kepada perniagaan yang dikenali sebagai enterprais 'mom dan pop' sehinggalah meliputi syarikat-syarikat gergasi masa kini.

Perniagaan keluarga turut mempunyai pengaruhnya yang tersendiri kerana ia mampu menyumbang di antara 30 peratus hingga 60 peratus daripada KDNK negara (Peacock, 1996). Kenyataan ini dibuktikan apabila terdapat 17 juta atau lebih kurang 99 peratus perniagaan keluarga beroperasi di Amerika Syarikat yang merupakan negara termaju di dunia. Dianggarkan juga sebanyak 90 peratus daripada perniagaan di Amerika Syarikat adalah dikawal dan dimiliki oleh perniagaan keluarga. Manakala, menurut Walding (2012) perniagaan keluarga di Jerman menyumbang sebanyak 49 peratus daripada keluaran dalam negara kasar (KDNK) ekonomi mereka.

Kuratko & Hodgetts (2009), di Amerika Syarikat terdapat lebih kurang 92 peratus (92%) daripada semua usaha teroka perniagaan adalah di bawah kawalan dan milik keluarga. Perniagaan milik keluarga memberi peluang pekerjaan kepada 59 peratus (59%) daripada keseluruhan tenaga kerja di Amerika Syarikat dan bertanggungjawab sebanyak 78 peratus (78%) kepada penciptaan peluang-peluang pekerjaan baru. Walaupun tiada statistik yang lengkap tentang perniagaan keluarga tetapi yang jelas perniagaan ini telah dan akan terus memberi sumbangan yang bernilai terhadap ekonomi negara (Norita et.al., 2010).

Kebanyakan daripada perniagaan keluarga di Malaysia, iaitu sebanyak 59 peratus (59%) masih lagi diuruskan oleh pengasas, manakala 30 peratus (30%) pula diuruskan oleh generasi kedua yang rata-rata majoritinya terdiri daripada anak pengasas sendiri. Bagi perniagaan milik keluarga, pengasas biasanya dibantu dan disokong oleh adik beradik 45 peratus anak-anaknya 24 peratus dan saudara maranya 14 peratus. Daripada 24 peratus itu, 46.5 peratus adalah terdiri daripada anak yang pertama, 28.2 peratus ialah anak yang kedua, 13.7 peratus anak yang ketiga dan 11.4 peratus adalah anak yang keempat (Farihin, 2010; Famili, 2011).

### ***Perancangan Penggantian***

Menurut Scarborough (2011) pelan penggantian perniagaan adalah satu proses mewujudkan pelan yang strategik untuk perniagaan. Ia bertujuan untuk mengimbangi keperluan dari segi emosi dan kewangan pemilik, keluarga, dan kakitangan di dalam perniagaan supaya dapat berterusan. Perancangan pengambilalihan perniagaan keluarga atau penggantian juga merupakan proses dinamik yang menuntut pemilikan dan pengurusan untuk merancang perniagaan pada masa hadapan dan kemudian bertindak terhadap keputusan perancangan (Yusof & Yusof, 2004). Manakala, menurut definisi yang dibawa oleh Castillo (2009) pula penggantian perniagaan keluarga ialah satu proses berstruktur yang mengenal pasti dan menyediakan pengganti yang berpotensi untuk mengambil alih peranan baru. Seterusnya definisi lain yang diutarakan oleh Walsh (2011) penggantian perniagaan keluarga ialah satu proses peralihan pengurusan dan pemilikan perniagaan untuk ahli keluarga kepada generasi yang akan datang.

Kewajipan merancang pengurusan harta seharusnya perlu dibuat dengan bijak dan teliti kerana harta merupakan salah satu aspek penting dalam kehidupan. Ini termasuklah dari aspek pengurusan penggantian bagi perniagaan keluarga. Maka, dalam meneruskan kelangsungan hidup ini, perancangan pengagihan harta amat penting dan harus diberi penekanan. Harta juga merupakan wasilah untuk melaksanakan amalan mulia demi kesejahteraan umat manusia. Kita dikehendaki mencari harta sebanyak mungkin tetapi ia bukanlah matlamat hidup secara hakiki yang mana segala usaha ditumpukan untuk memperolehinya dengan mengeneppikan segala kewajipan dan hak-hak yang perlu ditunaikan bersamanya. Firman Allah SWT yang bermaksud:

*“ Dan berilah kepada mereka dari harta Allah yang telah dikurniakan kepada kamu”.*

(Surah an-Nur 24:33)

Begitu juga sesebuah organisasi perniagaan keluarga mestilah mempunyai misi dan visi yang jelas demi kelangsungan perniagaan mereka. Ia tidak semestinya berorientasikan kewangan dan kedudukan semata-mata tetapi ia merupakan intipati kepada arah tuju dan corak budaya yang mesti disemai dalam keseluruhan anggota organisasi.

### **Metodologi**

Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif iaitu kaedah temubual untuk tujuan untuk mendapatkan maklumat berkenaan proses perancangan penggantian pemilikan bagi sesebuah perniagaan keluarga. Bagi menjawab persoalan dan objektif kajian, beberapa soalan telah dirangka untuk memperolehi maklumat berkaitan perancangan penggantian pemilik kepada generasi seterusnya dalam menerajui perniagaan milik keluarga. Ini termasuklah proses transisi perniagaan keluarga tersebut kepada pemilik kini. Matlamat sebenar bagi objektif ini adalah untuk menilai sejauh manakah proses penggantian sesebuah perniagaan keluarga Islam diambil alih oleh generasi seterusnya.

### **Hasil Dapatan**

#### ***Latar belakang Perniagaan Keluarga Islam***

Perniagaan Syarikat Al-Hikam Sdn. Bhd yang terletak di Daerah Yan, Kedah. Syarikat Perniagaan Al-Hikam yang telah memulakan operasi pada tahun 1981 oleh bapa pemilik iaitu Tuan Haji Wahab yang gigih memulakan perniagaan sejak tahun 1970-an lagi secara kecil-

kecilan dengan berniaga buah kelapa kepada penduduk sekitar Yan. Perniagaan Al-Hikam mula berkembang pada tahun 1985 dan telah menerima beberapa siri bantuan dari agensi kerajaan seperti MARA serta geran Mesin dari SIRIM Malaysia. Tuan Haji Wahab mempunyai 8 orang anak, di mana 3 orang anak telah terlibat secara langsung dengan Perniagaan Al-Hikam manakala 5 orang terlibat secara langsung dengan Perniagaan Hikam Global Venture Printing di Bandar Perda Pulau Pinang. Perniagaan Hikam Global Printing masih baru dan merupakan inisiatif keluarga ini untuk meneruskan legasi Perniagaan Al-Hikam.

### ***Dimensi Pengurusan Penggantian Perniagaan Keluarga Islam***

Menurut Zimmerer dan Scarborough (1988) & Norita et.al (2010), terdapat beberapa dimensi bagi proses melaksanakan pengurusan penggantian bagi perniagaan keluarga iaitu:

- (i) Mengetahui pasti calon pengganti;
- (ii) Penglibatan ahli keluarga dalam pengurusan perniagaan;
- (iii) Membangunkan alatan kelangsungan (*survival*) kepada calon pengganti;
- (iv) Mendidik dan menyuburkan calon pengganti;
- (v) Mempertimbangkan bantuan daripada pihak luar dan
- (vi) Membangunkan persekitaran hormat dan percaya.

### ***Dimensi 1: Mengetahui Pasti Calon Pengganti***

Dimensi-dimensi ini merupakan perkara asas yang dimasukkan di dalam protokol kajian sebagai soalan asas dan diajukan kepada responden semasa sesi temubual bersemuka yang dijalankan. Oleh yang demikian, dimensi yang dinyatakan di atas akan diguna pakai bagi tujuan huraian bagi kelima-lima kes yang terlibat. Dalam kes Perniagaan Al-Hikam, dalam mengetahui pasti calon pengganti, Tuan Muhammad Faiz membuka peluang kepada semua anak-anak beliau untuk menerajui perniagaan Al-Hikam. Anak pengasas Al-Hikam pada mulanya mempunyai 8 orang anak hanya dua (2) orang saja yang menerajui perniagaan ini kini, manakala seorang telah meninggal dunia serta seramai 5 orang tidak berminat untuk mengambil alih perniagaan kicap Al-Hikam. Tuan Muhammad Faiz melantik dan menyerahkan perniagaan kepada dua orang anak yang berminat dan kemudian anak-anak tersebut menyambung pengajian masing-masing dalam bidang perniagaan.

Pertama anak yang ke-2 menceburi bidang keusahawanan dengan menjadi pengedar di Kuala Lumpur. Manakala anak ke-7 juga berminat meneruskan perniagaan Al-Hikam ini di kilang utama terletak di Yan, Kedah. Justeru minat yang mendalam terhadap perniagaan ini memotivasikan anak ke-7 untuk menyambung pengajian ijazah dalam bidang perniagaan di Universiti Teknologi Mara (UiTM). Manakala anak ke-4 telah membuka sub bidang perniagaan yang baru iaitu dalam sektor percetakan (*printing*) di Bandar Perda di bawah nama Perniagaan Hikam Global Venture. Manakala anak ke-6 telah meninggal dunia beberapa tahun yang lalu. Melalui dapatan di atas membuktikan pengasas Perniagaan Al-Hikam telah mengetahui pasti calon pengganti serta memberikan peluang kepada calon pengganti untuk terlibat sama dalam perniagaan milik keluarga ini.

Dalam membangunkan sifat survival dalam diri anak pengasas, mereka telah pun didedahkan dengan dunia perniagaan sejak dibangku sekolah dan sejeurus selepas Sijil Pelajaran Malaysia (SPM), anak-anak ini telah didedahkan dengan dunia perniagaan sebenar. Mereka dilatih untuk

menguruskan beberapa perkara dari aspek pengurusan, pengeluaran, pengedaran, kewangan dan kualiti produk. Hal ini boleh dilihat melalui transkrip temubual dengan anak pengasas perniagaan:

*“Pengalaman saya, geran. Saya mula-mula saya masuk, masa tu lepas SPM, zaman Pak Lah (Abdullah Ahmad Badawi), saya minta dengan SIRIM geran-geran mesin...”*

Ini membuktikan pengasas telah memberi kepercayaan kepada anak-anak beliau untuk menguruskan perniagaan Al-Hikam. Hal ini membuktikan, secara tidak langsung, pengasas telah pun membangunkan alatan penerusan (*survival*) dalam kalangan pengganti dengan kepercayaan yang diberikan untuk mengurus perniagaan.

### ***Dimensi 2: Penglibatan Ahli Keluarga Dalam Pengurusan Perniagaan***

Bagi dimensi penglibatan ahli keluarga, pengasas berjaya melibatkan anak-anak beliau untuk meneruskan perniagaan keluarga ini. Anak-anak pengasas yang terlibat dalam perniagaan merasakan mereka saling lengkap melengkapi dalam menguruskan perniagaan keluarga. Sebagai contoh sekiranya responden tiada di Malaysia kerana melaksanakan tugas luar dan sebagainya, abang responden akan menggantikan tempat beliau di kilang. Ini bertepatan dengan kata-kata berdasarkan temubual berikut:

*“.. kami tak akan tinggal semua, kalau macam saya dengan mak saya pi umrah, saya tinggal urusan perniagaan kepada abang. Abang kena balik duk sini, dia tak duduk KL”*

Justeru, secara kesimpulannya pihak perniagaan Al-Hikam telah merancang pengurusan penggantian dengan baik dan sistematik supaya perjalanan perniagaan dapat diteruskan dengan lancar.

### ***Dimensi 3: Membangunkan Alatan Kelangsungan (Survival) Kepada Calon Pengganti.***

Dalam pada itu, pengasas juga mendidik anak-anak agar tidak terlibat dalam hutang. Ini adalah kerana perniagaan yang dibina sejak sebelum tahun 1981 lagi tidak pernah menggunakan sebarang pembiayaan atau hutang dari mana-mana bank mahupun agensi kerajaan. Malahan sejak perniagaan Al-Hikam ditubuhkan, akaun syarikat masih berterusan dan kekal aktif sehingga sekarang, sehingga perniagaan ini mendapat kepercayaan pihak bank. Ia bertepatan dengan kata-kata responden iaitu:

*“... Kini bank mula ingin menawarkan pelbagai pinjaman kepada kami....”*

Walaupun bagaimanapun pengasas dan pengganti beliau tidak pernah membuat pinjaman dari pihak bank dalam menguruskan perniagaan keluarga sejak mula ditubuhkan. Ini membuktikan bahawa perniagaan Syarikat Al-Hikam berupaya menjana pendapatan dan mengurus perkembangan perniagaan dengan baik sejak ianya ditubuhkan. Hal ini menunjukkan pemilik berjaya membangunkan alatan survival dan kelangsungan perniagaan dengan baik.

Selain itu juga, pengasas perniagaan ini juga telah membangunkan alatan kelangsungan (*survival*) kepada calon pengganti yang berminat dengan perniagaan. Anak-anak serta cucu-cucu yang berminat telah didedahkan dengan aspek pengurusan pentadbiran perniagaan sehingga operasi perniagaan. Ini kerana pengasas yakin hanya anak-anak dan cucu-cucu sahaja yang mampu untuk meneruskan legasi perniagaan Al-Hikam. Anak-anak dan cucu-cucu dibenarkan untuk masuk ke ruang operasi bagi mempelajari selok belok perniagaan. Ianya bertepatan dengan maklum balas responden iaitu:

*“Ayah memang memberi kebenaran untuk anak-anak dan cucu-cucu yang pulang ke kampung untuk masuk ke kawasan kilang bagi memberi minat terhadap perniagaan ini..”*

#### ***Dimensi 4: Mendidik Dan Menyuburkan Calon Pengganti***

Tuan Haji Faiz juga berjaya mendidik dan menyuburkan calon pengganti dengan sebaiknya dengan memberikan pendidikan yang sewajarnya setelah mengenal pasti calon pengganti. Sebagai contoh anak ke lapan telah mendapat pendidikan sehingga peringkat ijazah dari UiTM dalam bidang pengurusan perniagaan. Selain itu, semenjak kecil lagi calon pengganti akan didedahkan dengan pengurusan perniagaan syarikat termasuklah hal berkaitan bahan mentah, pengeluaran dan aspek kewangan syarikat.

Ini membuktikan bahawa pengasas sangat menitikberatkan aspek pengetahuan dan pendidikan serta ilmu perniagaan kepada setiap calon pengganti.

#### ***Dimensi 5: Mempertimbangkan Bantuan Daripada Pihak Luar***

Perniagaan Al-Hikam merasakan tiada keperluan untuk mengambil kakitangan dari pihak luar untuk menguruskan perniagaan keluarga buat masa ini. Ini adalah kerana pihak pengurusan merasakan tiada keperluan Namun begitu, jika ada keperluan dan keadaan ketika itu memang memerlukan tenaga pakar luar, mungkin pihak Perniagaan Al-Hikam boleh mempertimbangkan untuk menggaji tenaga luar. Ini dibuktikan berdasarkan kata-kata responden berikut:

*“ Dalam pengurusan atasan memang kita tak ada orang luar buat masa ini”. “Untuk masa depan (sekiranya berkembang), kita tengok dulu juga atas keperluan. Kalau atas keperluan kita perlu bagi, kalau kita tak perlu bagi kita tak akan bagi sebab seboleh-bolehnya kita jaga benda tu. Sebab susah juga kalau kita bagi orang luar..errmm,,kita nak uruskan tu susah sebab orang luar dia ada kepentingan dia. Tapi tengok jugalah pada keperluan”.*

#### ***Dimensi 6: Membangunkan Persekitaran Hormat Dan Saling Percaya***

Pengasas perniagaan iaitu Tuan Haji Faiz juga berjaya membangunkan persekitaran hormat dan saling percaya dalam kalangan anak-anak pengasas walaupun tidak semua anak beliau terlibat dalam perniagaan. Bagi kes Perniagaan Al-Hikam, pengasas juga menerapkan persekitaran saling hormat dan percaya dengan memberi kepercayaan kepada dua orang anak yang berminat ini untuk menguruskan perniagaan. Pengasas juga pernah mengajak semua anak untuk turut terlibat dalam perniagaan keluarga, namunhanya beberapa orang saja yang benar-benar berminat untuk turut serta. Justeru, pengasas tidak menafikan minat anak-anak mungkin berbeza antara satu sama lain. Bagi anak-anak yang menguruskan perniagaan keluarga ini, mereka mempunyai milikan saham yang sama, namun imbuhan-imbuhan lain bergantung kepada hasil jualan setiap negeri yang diperuntukan. Hal ini dibuktikan dengan kata-kata berikut:

*“ ..ayah kata, sapa yang mengusahakan perniagaan ini dia yang punya..walaupun abang saya tu dia punya tanggungjawab dia lebih dari saya... .” “.... Saham sama, Cuma beza pada gaji lepas tu tengok juga portion sales, sales mana yang tinggi antara negeri-negeri....”.*

Sebagai tambahan, pengasas telah pun menamakan responden dan abangnya dalam daftar perniagaan syarikat. Ini bermakna, dari aspek pemilikan saham perniagaan, terdapat bahagian yang telah dinamakan oleh pengasas kepada anak-anak yang berminat. Namun begitu, dari

aspek pembuatan keputusan, anak-anak perlu patuh kepada keputusan yang dibuat oleh pengasas. Hal ini dijelaskan seperti teks temubual berikut:

*“Jadi, ayah kira kami sebagai partnership, Cuma dari segi keputusan tu kami tak dak hak apa-apa pun kalau ayah nak buat memang tujuan kami kena, memang kami kena setuju semua.”*

Melalui pernyataan ini menunjukkan sikap keterbukaan anak-anak bersedia menerima sebarang keputusan dari pengasas iaitu ayah mereka sendiri. Ini menunjukkan pengasas berjaya memupuk persekitaran hormat dan percaya kepada sebarang keputusan yang ditetapkan oleh orang yang lebih tua dan berpengalaman dalam perniagaan. Ini merupakan satu nilai murni yang terdapat dalam sebuah perniagaan keluarga milik Muslim (Syahrina, Armanurah & Nasri, 2020).

### **Kesimpulan**

Pemilihan penggantinya telah dibuat berdasarkan kepada beberapa ciri tertentu yang telah dibincangkan dalam persoalan perancangan penggantian. Secara kesimpulannya entiti perniagaan bagi kajian ini telah merancang pelan penggantian lebih awal sekiranya mendapati terdapat anak-anak berminat untuk meneruskan perniagaan. Kesemua responden bagi kajian ini lebih awal menurunkan kuasa milikan perniagaan kepada anak mereka iaitu generasi kedua. Pemilihan pengganti adalah dalam kalangan anak-anak yang menunjukkan minat yang mendalam dalam perniagaan yang diterajui oleh keluarga mereka. Walaupun terdapat perniagaan keluarga ini tidak merancang pelan penggantian dari awal, namun pada fasa perkembangan perniagaan, pengasas mula merasakan perlunya berkembang dan penglibatan anak-anak secara penuh (100%) amatlah diharapkan. Justeru, apa yang diharapkan dalam perniagaan keluarga milik Muslim adalah penerusan perniagaan kepada pengganti yang akan datang serta nilai murni yang dipegang oleh sistem perniagaan keluarga itu sendiri.

### **Penghargaan**

Setinggi penghargaan kepada Universiti Utara Malaysia atas penganugerahan Dana Penyelidikan Penajaan ini kepada kumpulan penyelidik.

### **Rujukan**

- Al-Quran Al-Karim (2019). Al-Haramain Tafsir Ringkas Ayat-Ayat Pilihan, Selangor: Karya Bestari.
- Castillo, E. (2009). *Family Business Succession Planning: Factors to be Considered by Business Owners*. UMI Dissertation Publishing.
- Frederick, H. H. & Kuratko, D. F. (2010). *Entrepreneurship: Theory, Process dan Practice. Ed.ke-2 Asia Pacific*. Australia: Cengage Learning.
- Frederick, O'Connor & Kuratko, (2018). *Entrepreneurship: Theory, Process & Practice, (5<sup>th</sup> Asia Pacific Ed.)*, Australia: Cengage Learning.
- Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. (2009). *Entrepreneurship Theory Process Practice, Ed. 6*. Ohio: South-Western, Thompson Corporation.
- Norita, D., Armanurah, M., Habshah, B., Norashidah, H., & Keat, O. Y. (2010). *Keusahawanan Teori Dan Praktis*. Mc Graw Hill Education.
- Norita, D., Armanurah, M., Habshah, B. & Norashidah H. (2010). *Keusahawanan( 2<sup>nd</sup> ed.)*, Mc Graw Hill Education.
- Farihin, H. (2010, Ogos 20). *Ciri-Ciri Perniagaan Keluarga*. Retrieved April 21, 2014, from Pengurusan Perniagaan Keluarga: <http://fizamanagement.blogspot.com/>.



- Famili, S. (2011, Mei 18). *Perniagaan Keluarga Di Malaysia, Dunia, Dan Kajian Fakta Jangka Hayat*. Retrieved April 2, 2014, from *Perniagaan Famili Dimudahkan*: <http://perniagaanfamili.wordpress.com>.
- Scarborough, N. M. (2011). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*. Global Edition.
- Syahrina, Armanurah & Nasri (2020). *Nilai-nilai Murni Dalam Perniagaan Keluarga Milik Usahawan Muslim Dalam Dinamika Minda Baharu Keusahawanan dan Kemanusiaan*, Perlis: Penerbit UniMAP.
- Walsh, G. (2011). *Family Business Succession Managing the All Important Family Component*. KPMG Enterprise.
- Yusof, A. A., & Yusof, Z. (2004). *Prinsip Keusahawanan Edisi Kedua*. Selangor: Pearson Malaysia Sdn. Bhd.
- Zimmerer, T. W & Scarborough, N. L. (2008). *Essential of Entrepreneurship and Small Business Management (5<sup>th</sup> ed.)*, Pearson: Wilson.