

**MEMIMPIN PENGAMBILALIHAN PERNIAGAAN KELUARGA:
KAEDAH, MASALAH DAN CARA MENGATASINYA**

(Leading a Family Business Acquisition: Methods, Problems and How to Handle Them)

ARMANURAH MOHAMAD
*School of Business Management
UUM College of Business
Universiti Utara Malaysia*

NASRI NAIIMI
*Islamic Business School
UUM College of Business
Universiti Utara Malaysia*

SYAHRINA ABDULLAH
*School of Languages, Civilisation & Philosophy
UUM College of Arts and Sciences
Universiti Utara Malaysia*

Abstrak

Kajian ini mempunyai tiga objektif, iaitu 1) untuk meneroka kaedah yang digunakan oleh pengganti dalam memimpin pengambilalihan perniagaan keluarga, 2) untuk meneroka masalah yang dihadapi oleh pengganti dalam memimpin pengambilalihan perniagaan keluarga, dan 3) untuk meneroka kaedah yang digunakan oleh pengganti bagi mengatasi masalah dalam memimpin pengambilalihan perniagaan keluarga. Kajian ini dijalankan secara kualitatif menggunakan pendekatan kajian kes. Teknik temu bual digunakan untuk pengutipan data. Responden kajian terdiri daripada lima unit perniagaan keluarga yang beroperasi di utara Malaysia. Protokol temu bual secara berstruktur dibangunkan untuk menerokai maklumat berkaitan dengan ketiga-tiga objektif di atas. Kajian ini mendapati kaedah yang digunakan dalam memimpin pengambilalihan perniagaan keluarga ialah penerusan gaya memimpin perniagaan daripada pengasas, penggunaan mentor atau penasihat, perbincangan ahli keluarga dan peranan orang berpengaruh. Masalah yang dihadapi oleh pengganti pula adalah dari segi ketidakpuasan kepimpinan dalam kalangan ahli keluarga kerana faktor umur pengganti yang muda berbanding dengan ahli keluarga lain. Kaedah memimpin yang digunakan oleh pengganti untuk mengatasi masalah tersebut ialah

bersikap mengalah dalam mengurus perniagaan keluarga yang akhirnya kepimpinan pengganti diterima oleh ahli keluarga. Implikasi kajian ini adalah untuk memimpin pengambilalihan perniagaan keluarga, pengasas dan pengganti perlu memahami pelbagai kaedah dalam memimpin perniagaan keluarga. Pengganti juga perlu mengetahui kaedah yang bersesuaian dalam menyelesaikan masalah memimpin pengambilalihan perniagaan keluarga serta cara menjalankan pengurusan secara profesional untuk membolehkan perniagaan keluarga berfungsi secara berkesan.

Kata kunci: *Perniagaan keluarga, Pengambilalihan perniagaan keluarga, Pengasas perniagaan keluarga, Pengganti perniagaan keluarga.*

Received: 11/6/2017 Revise: 1/1/2018 Accepted: 11/1/2018 Publish: 29/3/2018

Abstract

This study has three objectives, namely 1) to explore the methods used by successor in leading the acquisition of family business, 2) to explore the problems faced by the successor in leading the takeover of the family business and 3) to explore the methods used by successor to solve problems in acquisition of the family business. The study was conducted using qualitative case study approach and used interview techniques for data collection. Respondents consisted of five units of family businesses that operated in northern Malaysia. A structured interview protocol was developed to explore information relating to these three objectives. The study found that the methods used in leading the acquisition of the family business were a continuation of the leadership style of the founder of the business, the used of mentors or advisors, family members discussion and the role of influential people. The problem faced by the successor was in terms of dissatisfaction leadership among family members because of the young age of replacement successor compared with members of other families. The method used by the successor to

resolve the problem was using caving in attitude in managing the family business resulting in the successor's leadership finally been accepted by the family members. The implication of this study is that to lead the family business acquisition, the founders and successors need to understand the various methods of leading the family business. The successor also needs to know the appropriate approach to resolve the problem of family business acquisitions and how to professionally manage the business, thus enable the family businesses to function effectively.

Keywords: *Family business, Family business acquisition, Family business founder, Family business successor.*

Pengenalan

Perniagaan keluarga sangat penting kepada mana-mana negara kerana dapat memberi sumbangan yang berharga kepada ekonomi negara. Di Amerika Syarikat, 92 peratus daripada semua usaha teroka perniagaan adalah di bawah kawalan keluarga (Kuratko & Hodgetts, 2009). Perniagaan milik keluarga memberi peluang pekerjaan kepada 59 peratus daripada keseluruhan tenaga kerja di Amerika Syarikat dan bertanggungjawab sebanyak 78 peratus kepada penciptaan peluang pekerjaan baharu. Perniagaan keluarga seperti yang dilaporkan oleh Frederick dan Kuratko (2013) juga didapati sangat penting di rantau Asia Pasifik. Perniagaan keluarga ialah pemacu kepada proses perindustrian di Thailand. Di Korea pula, beberapa perniagaan keluarga yang besar yang dikenali sebagai *chaebols*, menguasai hampir 100 peratus ekonomi Korea Selatan sejak 1960-an. Di Malaysia, walaupun tiada statistik yang lengkap tentang perniagaan keluarga, tetapi yang jelas perniagaan keluarga telah dan akan terus memberi sumbangan yang bernilai kepada ekonomi negara.

Bagaimanapun, terdapat banyak perniagaan keluarga yang menghadapi ancaman yang sengit dari dalam perniagaan keluarga itu sendiri. Kajian yang dijalankan ke atas perniagaan keluarga menunjukkan banyak perniagaan keluarga gagal selepas sepuluh tahun beroperasi (Frederick & Kuratko, 2010). Hanya tiga daripada sepuluh perniagaan keluarga berjaya diteruskan kepada generasi kedua manakala hanya 16 peratus daripada semua perniagaan keluarga berjaya diteruskan hingga kepada generasi ketiga. Hal ini adalah kerana perniagaan keluarga berdepan dengan pelbagai konflik yang boleh menimbulkan masalah dalam memimpin pengambilalihan sesuatu perniagaan keluarga. Pengambilalihan sesuatu perniagaan keluarga juga boleh menimbulkan isu-isu emosi dalam kalangan ahli keluarga. Lantaran itu, objektif kajian ini adalah:

- 1) Mengkaji kaedah yang digunakan dalam memimpin pengambilalihan perniagaan keluarga,
- 2) Meneroka masalah yang dihadapi oleh pengganti dalam memimpin pengambilalihan perniagaan keluarga, dan
- 3) Meneroka kaedah yang digunakan untuk mengatasi masalah dalam memimpin pengambilalihan perniagaan keluarga.

Sorotan Karya

Definisi Perniagaan Keluarga

Perniagaan keluarga mempunyai definisi yang pelbagai terutamanya dari segi saiz, pemilikan, dan struktur pengurusan (Rosli, et al., 2010). Menurut (Coulter, 2001) perniagaan keluarga didefinisikan sebagai salah satu yang terdiri daripada dua atau lebih ahli keluarga yang sama yang mengawal secara langsung perniagaan dan memiliki majoriti perniagaan. Perniagaan keluarga juga didefinisikan oleh Lee (2006) sebagai interaksi antara dua organisasi, iaitu keluarga dengan perniagaan yang menetapkan sifat asas dan keunikan kepada sesuatu perniagaan keluarga. Menurut definisi yang diutarakan oleh Dean (2005) dan Norashidah et al. (2012) pula, perniagaan keluarga ialah apa-apa perniagaan di mana

pemilikan majoriti dikawal oleh keluarga, keputusan mengenai pengurusan dipengaruhi oleh keluarga dan dua atau lebih ahli keluarga bekerja dan mengambil bahagian secara aktif dalam pengurusan firma tersebut. Menurut Scarborough (2011) pula perniagaan keluarga mengandungi dua atau lebih ahli keluarga dalam mengawal kewangan syarikat. Seterusnya ialah definisi yang diutarakan oleh (Miller, 2013) dan (Lerner, 2011) iaitu perniagaan keluarga ialah sebuah syarikat yang dimiliki, dikawal, dan dikendalikan oleh ahli-ahli dalam keluarga yang sama.

Berdasarkan pelbagai definisi yang dijelaskan di atas, dapat dirumuskan bahawa sesuatu perniagaan keluarga merangkumi keluarga dan 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. Walaupun elemen ini merupakan dua kategori yang berasingan, namun elemen-elemen ini saling bertindih antara satu sama lain yang meliputi ahli-ahli dalam keluarga, matlamat dan nilainya yang tersendiri., Perniagaan keluarga juga adalah sama seperti perniagaan yang lain yang menetapkan matlamat untuk memaksimumkan keuntungan dan mencapai kejayaan sebenar. Perkara yang membezakan antara perniagaan keluarga dengan perniagaan yang lain ialah dari segi pemilikan dan pengurusan perniagaan yang dipegang oleh sesebuah keluarga pada satu-satu masa dan akan berpindah daripada satu generasi kepada generasi yang lain.

Sebagai tambahan, laporan yang dikeluarkan oleh Deccan Herald (2017), China merupakan negara yang paling banyak syarikat berdaftar di bawah milikan keluarga iaitu sebanyak 167 syarikat milikan keluarga, diikuti oleh negara Amerika Syarikat iaitu sebanyak 121 syarikat milikan keluarga, kemudian diikuti oleh negara India iaitu sebanyak 108 syarikat milikan keluarga. Selain daripada China, US dan India, antara 10 negara yang disenaraikan sebagai negara yang berdaftar dan mempunyai syarikat perniagaan keluarga terbanyak di dunia ialah Perancis (ke-4), Hong Kong (ke-5), Korea (ke-6), Malaysia (ke-7), Thailand (ke-8), Indonesia (ke-9) dan Mexico (ke-10). Daripada sini, dapat disimpulkan bahawa perniagaan milik keluarga dianggap penting dalam memacu ekonomi bagi sesebuah negara.

Masalah dan Cabaran dalam Perniagaan Keluarga

Perniagaan keluarga berdepan dengan beberapa isu seperti pertikaian generasi, persaingan antara ahli keluarga dengan isu memimpin pengambilalihan perniagaan. Menurut Norita et al. (2010) perkaitan antara keluarga dengan perniagaan boleh mewujudkan masalah yang kritikal dalam sesuatu perniagaan keluarga. Berikut merupakan beberapa masalah dan cabaran perniagaan keluarga yang dinyatakan oleh Lee (2006):

- Kekurangan visi dan misi: iaitu kekurangan pendapat dan sokongan daripada ahli keluarga dan orang luar dalam mengendalikan perniagaan.
- Kekurangan strategi: iaitu tiada pelan atau perancangan jangka panjang dalam memajukan dan mengurus perniagaan.
- Perancangan penggantian: kegagalan organisasi keluarga yang tidak mempunyai perancangan penggantian perniagaan untuk menyerahkan kuasa pada generasi akan datang.
- Latihan: iaitu perlu menyediakan program atau latihan yang khusus apabila ingin memasukkan ahli keluarga ke dalam perniagaan. Ia merangkumi penyediaan maklumat tertentu yang berkaitan matlamat, harapan, kedudukan dan tanggungjawab.
- Terlalu konservatif: iaitu ahli keluarga yang lebih tua cuba untuk memonopoli syarikat dan menentang perubahan terutamanya cadangan atau perubahan yang diusulkan oleh generasi muda.
- Pemikiran yang sistematik: iaitu tiada perancangan atau strategi jangka panjang dalam membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah.

Alexis (2014) turut mengutarakan masalah dan cabaran perniagaan keluarga. Antaranya ialah isu penggantian, cabaran dalam perhubungan antara ahli keluarga dengan pembangunan identiti. Pengambilalihan perniagaan merupakan salah satu cabaran yang paling sukar dalam perniagaan keluarga. Cabaran ini berlaku apabila generasi yang tua tidak membenarkan generasi yang muda mengambil alih

perniagaan kerana bimbang ketidakupayaan mereka dalam memajukan perniagaan. Sering kali juga berlaku hubungan antara ahli-ahli keluarga merosot atau hambar kerana kurangnya komunikasi antara mereka. Ab Aziz (2004) pula menyatakan bahawa antara masalah dalam perniagaan keluarga ialah ketiadaan orang dalam syarikat yang mengambil peranan sebagai pemimpin dan terdapatnya masalah yang dihadapi oleh pengganti dalam memimpin sesebuah perniagaan keluarga.

Metodologi

Kajian ini menggunakan kaedah kajian kes. Mengikut kaedah kajian kes, terdapat lima komponen utama dalam reka bentuk sesuatu kajian kes iaitu: (Yin , 2014)

- (a) persoalan kajian
- (b) kenyataan pendapat (*proposition*) kajian
- (c) unit analisis kajian
- (d) pertalian logik data terhadap kenyataan pendapat
- (e) kriteria untuk mentafsirkan dapatan kajian

Persoalan kajian yang merupakan komponen pertama dalam reka bentuk kajian bagi artikel ini ialah isu yang berhubung dengan kepimpinan dalam pengambilalihan perniagaan keluarga khususnya yang melibatkan kaedah, masalah dan cara mengatasinya. Seterusnya, bagi komponen yang kedua pula, setiap kenyataan pendapat (*proposition*) kajian menjurus kepada sesuatu yang perlu dikaji dalam lingkungan penyelidikannya (Yin, 2014). Walau bagaimanapun, tidak semua penyelidikan kajian kes mesti mempunyai kenyataan pendapat (*proposition*) kajian lebih-lebih lagi yang berbentuk penerokaan deskriptif seperti dalam penyelidikan ini. Disebabkan kajian ini bercorak penerokaan deskriptif, kenyataan pendapat (*proposition*) untuknya adalah lebih sesuai dalam bentuk kenyataan tujuan atau kriteria yang mana kejayaannya dapat dinilai (Yin, 2014). Tujuan penyelidikan ini adalah untuk melihat sejauh manakah kejayaan sesuatu perniagaan keluarga itu dalam memimpin sesuatu pengambilalihan

yang melibatkan isu-isu kaedah, masalah dan cara mengatasinya. Oleh sebab itu, kenyataan ini merupakan kenyataan pendapat (*proposition*) kajian bagi artikel ini. Unit analisis bagi kajian ini pula ialah setiap perniagaan keluarga yang dikenal pasti bagi maksud kajian ini. Sebanyak lima buah unit perniagaan keluarga telah dipilih oleh penyelidik berdasarkan latar belakang dan corak perniagaan yang berlainan. Pihak yang terbabit dalam unit perniagaan keluarga ini ialah generasi kedua yang mengurus perniagaan ini dan beroperasi di utara Malaysia, iaitu di Perak Utara, Pulau Pinang, Kedah dan Perlis. Lima unit perniagaan keluarga ini terdiri daripada Syarikat JMP (bukan nama sebenar), bertempat di Seberang Perai Selatan, Pulau Pinang; Syarikat HMZ (bukan nama sebenar), bertempat di Kangar, Perlis; Perniagaan HSC (bukan nama sebenar), bertempat di Parit Buntar, Perak; Syarikat AWJ (bukan nama sebenar), di Georgetown, Pulau Pinang dan Syarikat HBRT (bukan nama sebenar), di Alor Setar, Kedah.

Denscombe (2010) menyarankan bahawa pemilihan kes-kes dalam sesuatu kajian kes itu boleh dilakukan melalui tiga cara iaitu:

- (a) Pemilihan berdasarkan kesesuaian terhadap tajuk yang menjadi bahan penyelidikan.
- (b) Pemilihan atas dasar pragmatik.
- (c) Pemilihan berasaskan tiada pilihan sebenar.

Oleh hal yang demikian, kes-kes yang berjaya dikenal pasti bagi tujuan kajian ini, kesemuanya dipilih mengikut cara yang pertama.

Tambahan lagi, berhubung dengan pemilihan kes dalam kajian pelbagai kes, Stake (2006) berpendapat bahawa manfaat daripada pengkajian pelbagai kes akan dibatasi sekiranya kes yang dipilih kurang daripada empat atau melebihi sepuluh. Ini disebabkan dua atau tiga kes tidak cukup untuk menunjukkan kesalingan aktiviti antara program, manakala kes yang melebihi sepuluh menyediakan lebih banyak keunikan tentang kesalingan aktiviti tersebut daripada apa yang dapat difahami oleh pengkaji-pengkaji. Oleh hal yang demikian, secara tidak langsung bilangan kes yang dikaji dalam konteks penyelidikan ini,

iaitu sebanyak lima kes bersesuaian dengan pernyataan Stake dan menepati kehendak ciri-ciri pemilihan bilangan kajian pelbagai kes yang ideal. Kajian pelbagai kes dimulakan dengan mengenal pasti konsep atau idea yang mengikat kesemua kes tersebut bersama-sama. Salah satu sebab yang penting kajian pelbagai kes dilakukan adalah untuk meneliti cara perjalanan sesuatu program atau fenomena dalam persekitaran yang berbeza.

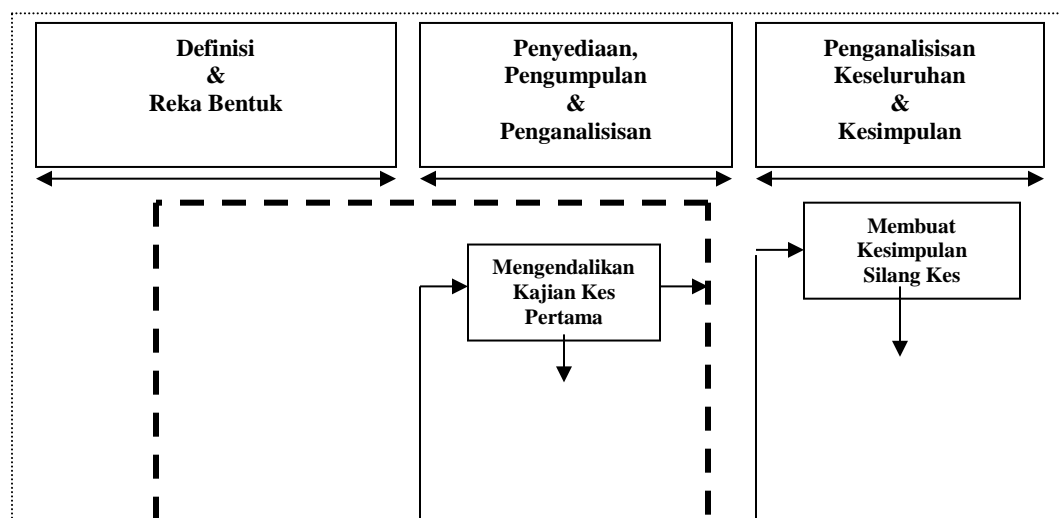
Bagaimanapun, bagi komponen reka bentuk kajian kes yang keempat dan kelima, penekanan bagi panduan kedua-duanya tidak jelas dan kurang digariskan secara terperinci (Yin, 2014). Namun demikian, sesuatu reka bentuk kajian kes yang lengkap tidak boleh mengabaikan kedua-dua komponen tersebut. Bahkan, sesuatu reka bentuk kajian kes itu mestilah memberitahu tindakan yang akan dibuat selepas data-data telah dikutip (Yin, 2014). Kedua-dua komponen ini mewakili langkah-langkah analisis data dalam sesuatu kajian kes dan reka bentuk kajian yang sepatutnya menjadi asas bagi penganalisisannya (Yin, 2014). Dengan demikian, pengkaji akan mendapatkan data-data tentang perniagaan keluarga tersebut dan kemudiannya menghubungkan data-data tersebut dengan hal-hal isu pengambilalihan sebagaimana yang dinyatakan di atas. Berhubung dengan kriteria dalam mentafsirkan sesuatu dapatan kajian pula, tiada suatu cara pun yang tepat dalam menetapkan kriteria bagi mentafsirkan dapatan kajian tersebut (Yin, 2014). Namun demikian, strategi dan teknik dalam menganalisis sesuatu kajian kes akan digunakan bagi tujuan penyelidikan ini dan akan diterangkan dengan lebih lanjut dalam bahagian Penganalisan kajian kes kelak.

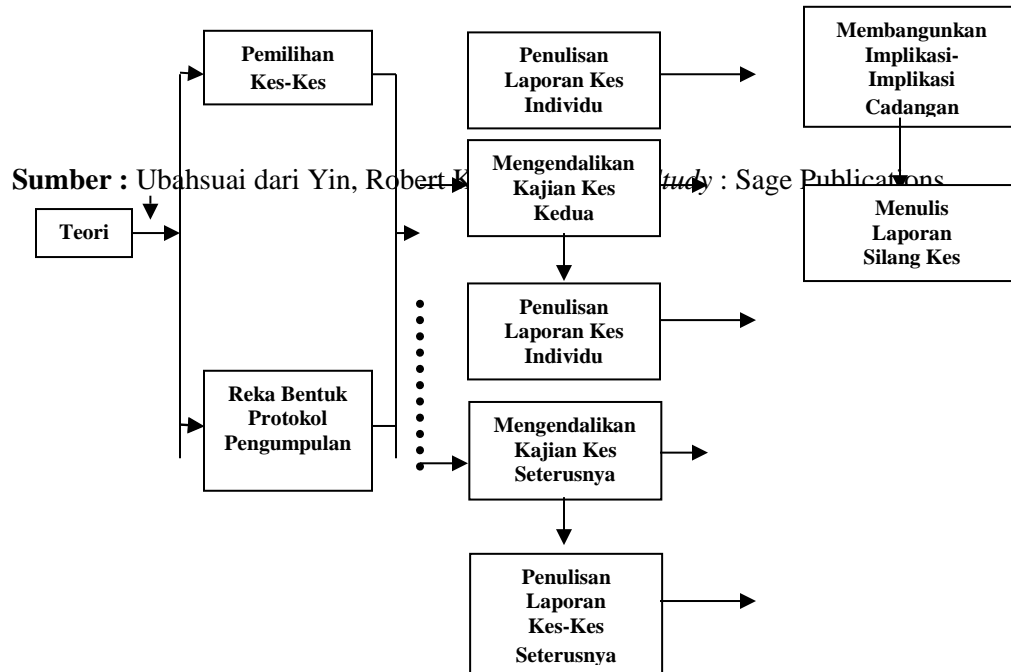
Sumber pengumpulan data yang utama digunakan adalah melalui temu bual bersemuka. Protokol temu bual secara berstruktur telah dibangunkan untuk menerokai maklumat berkaitan ketiga-tiga objektif di atas. Soalan-soalan ini diajukan kepada responden semasa sesi temu bual bersemuka dijalankan. Kajian ini hanya tertumpu kepada perniagaan keluarga yang diasaskan oleh seorang Muslim dengan sepenuh harta tersebut, iaitu 100% saham miliknya dan telah memindahkan pemilikan perniagaan keluarga ini disebabkan kematian. Kajian ini dijalankan secara kualitatif menggunakan pendekatan reka-bentuk pelbagai kes (*multiple-case design*). Pembuktian daripada pelbagai kes-kes ini, kebiasaannya lebih

menarik dan menjadikan kajian keseluruhan lebih kuat dan teguh (Yin, 2014). Dalam sesuatu penyelidikan kualitatif khususnya kajian kes, idea dan pembuktian saling bergantung antara satu sama lain (Neuman, 2010). Penggunaan pelbagai kes-kes ini akan membantu mewujudkan logik penyalinan semula (*replication logic*) sebagaimana yang lazimnya wujud dalam kaedah uji kaji. Oleh sebab itu, ia hendaklah dibezakan daripada logik pensampelan (*sampling logic*) yang biasanya digunakan dalam tinjauan soal selidik. Hal sebenar tentang kajian kes ialah keterperincian dan bukannya generalisasi. Dengan perkataan lain, pengambilan kes dalam sesuatu kajian kes adalah untuk mengenalinya dengan baik dan bukan untuk mencari perbezaannya dengan yang lain tetapi untuk mengetahui apakah ianya dan apakah yang ia buat. Oleh sebab itu, ia menekankan terhadap keunikan sesuatu kes itu (Stake, 1995).

Dalam penyelidikan pelbagai kes, setiap kes tunggal adalah penting kerana sebahagian daripada koleksi kes tersebut dan setiap kes secara individunya akan berkongsi ciri-ciri atau keadaan-keadaan yang sama (Stake, 2006). Koleksi kes tersebut akan membentuk ahli-ahli kumpulan, satu kategori atau contoh sesuatu fenomena yang dapat dikenali sebagai *quintain*. Penyelidikan pelbagai kes dimulakan dengan *quintain*. Bagi mengendalikan sesuatu kajian tentang *quintain* tersebut, kita hendaklah menyusun secara berasingan pengumpulan data dan laporan tentang setiap kes individu tersebut. Bagi memahami *quintain* ini dengan sebaiknya, kita hendaklah mengkaji persamaan dan perbezaan mengenai kes-kes tersebut. Tambahan lagi, jika kajian tersebut direka bentuk sebagai kajian kualitatif pelbagai kes, setiap kes individu hendaklah dikaji bagi mengetahui tentang keunikannya dari segi pemusatan sendiri, kompleksiti dan situasi (Stake, 2006).

Rajah 1. Reka Bentuk Kajian Kes yang Digunakan





Sumber : Ubahsuai daripada Yin, Robert K. (2014), *Case Study Research : Design and Methods (5nd ed.)*. Thousand Oaks, California : Sage Publications, Inc.

Kajian kes dalam penyelidikan ini akan membabitkan *quintain* yang merupakan kumpulan perniagaan keluarga yang terbabit. Sebagaimana yang ditunjukkan dalam rajah 1, kajian dimulakan dengan fasa pendefinisian dan reka bentuk. Fasa ini berkaitan pembangunan teori berhubung dengan penyelidikan ini iaitu teori pengambilalihan dengan rujukan karya-karya yang terpilih. Kegunaan teori yang bagus akan menghadkan batasan sesuatu pertanyaan kajian kes kepada sesuatu reka bentuk yang paling berkesan. Hal ini juga penting dalam merumuskan hasil dapatan sesuatu kajian kes (Yin, 2014). Seterusnya, pembentukan protokol bagi reka bentuk pengutipan data dilakukan dengan menstrukturkan kandungan yang relevan terhadap penyelidikan tersebut. Tujuan pembentukan protokol ini adalah bagi memastikan kekuatan serta keutuhan dari segi kebolehpercayaan (*reliability*) penyelidikan ini (Yin, 2014). Fasa kedua pula berkaitan penyediaan, pengumpulan dan penganalisan ke atas kes-kes yang terpilih itu secara berasingan. Ringkasnya, setiap kes itu akan dikendalikan secara berasingan dan dihuraikan dalam bentuk laporan secara deskriptif pada bab yang seterusnya. Perbincangan secara terperinci tentang fasa ini akan dibincangkan selepas ini. Fasa yang terakhir ialah penganalisan dan kesimpulan secara keseluruhan bagi

penyelidikan ini. Dalam fasa ini cadangan-cadangan akan dikemukakan khususnya dalam membangunkan implikasi-implikasi cadangan yang baharu hasil daripada penemuan yang dapat disimpulkan secara silang kes. Analisis secara silang kes ini akan menerbitkan laporan silang kes yang akan didapati pada akhir penulisan ini.

Penganalisan dalam kajian kes merupakan sesuatu yang rumit kerana strategi dan teknikya tidak didefinisikan serta dibangunkan dengan jelas pada masa lepas (Yin, 2014). Namun demikian, setiap penyelidikan bercorak kajian kes sepatutnya dimulakan dengan strategi analitis umum bagi mewujudkan kepentingan dalam apa yang hendak dianalisis dan mengapa (Yin, 2014). Kekurangan dari segi kejituan ini membenarkan beberapa pentafsiran mengikut kebijaksanaan atau pertimbangan pengkaji. Dengan demikian, seseorang yang ingin membuat kajian kes dengan kesudahannya hanya sekadar pepadanan kasar, teknik “bola mata” sudah memadai bagi meyakinkan sesuatu kesimpulan yang hendak dibuat. Oleh sebab itu, kajian ini diyakini kukuh walaupun sekadar menggunakan analitis pembangunan deskripsi ke atas setiap kes yang dikaji itu dan kemudiannya mengaplikasikan teknik pepadanan-corak (*pattern-matching*) jenis corak mudah dalam usaha membandingkan antara satu kes dengan kes yang lain (Yin, 2014). Tambahan lagi, ia bertepatan dengan jenis kajian kes ini yang berbentuk kajian kes penerokaan deskriptif.

Hasil Kajian

Secara keseluruhannya maklumat yang diperolehi daripada kelima-lima perniagaan keluarga Islam yang dikaji ini mempunyai pengganti yang mengambil kepimpinan untuk penerusan perniagaan seterusnya. Kajian ini juga mendapati bahawa pengganti dalam perniagaan keluarga ini tidak mempunyai masalah besar dalam memimpin perniagaan keluarga selepas mengambil alih kepimpinan daripada pengasasnya. Cuma bagi Syarikat HSC terdapat sedikit masalah kepimpinan pada peringkat awal pengganti mengambil alih perniagaan keluarga ini. Bahagian ini akan membincangkan dapatan kajian berkaitan dengan:

- 1) Kaedah yang digunakan dalam memimpin pengambilalihan perniagaan keluarga,

- 2) Masalah yang dihadapi oleh pengganti dalam memimpin pengambilalihan perniagaan keluarga, dan;
- 3) Kaedah yang digunakan untuk mengatasi masalah dalam memimpin pengambilalihan perniagaan keluarga.

Kaedah Memimpin Pengambilalihan Perniagaan Keluarga

Bahagian ini membincangkan dapatan kajian bagi perniagaan keluarga yang tidak mempunyai masalah dalam memimpin pengambilalihan perniagaan keluarga, iaitu bagi kes Perniagaan JMP, Syarikat HMZ, Syarikat AWJ dan Syarikat HBRT (semua syarikat bukan nama sebenar). Dalam kes Perniagaan JMP, pengganti, iaitu En Ally (bukan nama sebenar) adalah rakan kongsi dengan bapanya Pak Usop (bukan nama sebenar). Di samping itu, terdapat orang kanan yang turut membantu melicinkan pentadbiran perniagaan ini yang juga merupakan mentor atau penasihat kepada En Ally, iaitu En Zali (bukan nama sebenar). Beliau membantu melicinkan kepimpinan perniagaan keluarga ini seperti yang dapat dilihat daripada dua petikan berikut:

Encik Zali dia ni kira macam anak angkat Pak Usoplah, abang angkat saya yang banyak membantu dari segi pentadbiran di kilang ni dan dia dah lama dengan Pak Usop berpuluh tahun dah hidup bersama..adik-beradik tapi belah mak. Jauh sikit.

Tuan Zali banyak nasihat...sebab dia banyak dengan ayah dulu..dia boleh bantu-bantu la..boleh nasihat la...

Bagi kes Syarikat HMZ, penggantinya, iaitu En. Haris (bukan nama sebenar) juga tiada mempunyai masalah dalam memimpin perniagaan keluarga yang diambil alih oleh beliau. Pengganti menggunakan konsep perbincangan dalam memimpin perniagaan keluarga yang diterajunya sekarang. Melalui konsep

ini keputusan besar dibuat setelah melalui perbincangan dengan keluarga, namun bagi keputusan-keputusan kecil diputuskan oleh peneraju pengganti sendiri. Ini dapat dilihat daripada pernyataan di bawah:

...banyak kita bincang la. Tapi, kalau jenis kecil-kecil nak cepat tu, memang saya buat keputusan ...

Dalam kes perniagaan keluarga Syarikat AWJ juga didapati tiada masalah dalam memimpin perniagaan keluarga oleh pengganti generasi keduanya. Perbincangan dan percanggahan pendapat diperdebatkan dalam kalangan ahli keluarga dan keputusan tentang sesuatu perkara dilakukan dengan mesyuarat secara formal. Petikan di bawah dapat menjelaskan perkara ini:

..tak...gaduh-gaduh ada la dalam meeting board cakap macam tu...dalam board kami gaduh la..sometime we all... kadang kita... tak setuju pendapat mungkin ada..

Walau bagaimanapun, isteri kepada pengasas, iaitu emak kepada pengganti memainkan peranan utama dalam menentukan sesuatu keputusan akhir bagi perniagaan keluarga Syarikat AWJ ini boleh dilihat daripada petikan berikut:

...sebelum Habib buka, kita yang nak buka mula. So, bila kita duduk dalam board and then all the directors setuju. My mother tak setuju. Jadi, bila mak tak setuju kita nak buka, kita rasa kalau kita nak buka pun nanti tak berkat.

Analisis temu bual bagi kes Syarikat HBRT mendapati pengganti kepada perniagaan keluarga ini tidak menghadapi masalah dalam memimpin perniagaan keluarganya. Hal ini adalah kerana perniagaan keluarga yang ditinggalkan oleh pengasas telah pun diuruskan secara sistematik dan berstruktur semasa pengasas menerajui perniagaannya. Ini dapat dibuktikan melalui pernyataan temu bual berikut:

Kami alhamdulillah di HBRT pengalaman kami bergerak lebih sistematik la... Bermaksud corporate government tu telah berlaku daripada zaman awal. Jadi, bukan macam typical perniagaan Melayu ni ... Maksud dia memang dah bersistematik. Dia bahagian ni bahagian ni, bahagian ni bahagian ni.. Jadi, struktur tu dah jelas daripada awal lagi. .. ayah buat...

Selain itu, peringkat pengambilalihan kepemimpinan perniagaan ini oleh pengganti berlaku semasa pengasas masih hidup dan telah diterima oleh keluarga. Sejak semasa pengasas masih hidup lagi pengasas telah melepaskan kepemimpinan perniagaan keluarga kepada calon penggantinya, En Kamal (bukan nama sebenar) secara sistematik dan terancang. Ini dapat dilihat daripada pernyataan pengganti seperti berikut:

Daripada awal lagi memang macam tu. Jadi, bila kita fast forward, saya duduk...aaaa..dia all the while dia akan ada managing director company untuk AST (bukan syarikat sebenar) ni. Dan arwah ayah adalah pengerusi kepada syarikat. Jadi, dia punya involvement tu dia hanya lah on policy sahaja...dia tak ganggu in term of pengurusan. Jadi, kebanyakan dia punya management dia akan dibuat oleh ketua penolong pengarah urusan lah...Penolong pengarah mesti ada..

Ayah lantik saya jadi pengarah urusan (semasa ayah masih ada lagi) saya ambil alih sebagai pengarah urusan sekitar tahun 2005, 2006..aaaa...sekitar tu la... Kekuasaan tu ada. Sebab saya sebagai pengarah urusan tinggal tak boleh jual je la... Ayah meninggal tahun 2009.

Memang saya buat pengurusan macam biasa la. Saya yang uruskan..memang....(masa ayah masih ada). Even waktu dengan ayah pun saya yang banyak buat urusan. ... dia tak involve la..

Pengalaman dan kebolehan beliau memimpin perniagaan ini semasa bapa beliau masih hidup memudahkan beliau diterima oleh ahli keluarga yang lain. Dengan sebab itu, kesinambungan pengganti tidak menimbulkan masalah dan sebarang tentangan dalam memimpin perniagaan keluarga Syarikat HBRT. Hal ini dapat dilihat daripada pernyataan di bawah:

Dari segi keluarga tu tak ada tentangan la untuk saya teruskan sebagai pengarah urusan. Kemudian, bila ketiadaan ayah tu, board panggil mesyuarat dan bersetuju melantik saya sebagai pengerusi syarikat.

Di samping itu terdapat juga penglibatan ahli keluarga lain selain daripada pengganti yang turut terlibat dalam memimpin perniagaan ini. Terdapat tiga orang adik beradik yang terlibat dalam pengurusan syarikat ini daripada 11 orang adik beradik dari tiga orang isteri pengasas. Hal ini seperti yang diberitahu oleh pengganti dalam petikan temu bual berikut:

... nombor 2 kakak... Dia pun...dalam lembaga pengarah juga. Nombor 3 pun dalam lembaga pengarah juga.

Masalah dalam memimpin pengambilalihan perniagaan keluarga

Kajian secara temu bual telah meneroka masalah yang dihadapi oleh pengganti dalam memimpin pengambilalihan perniagaan keluarga bagi kes Syarikat HSC (bukan nama sebenar). Terdapat sedikit kekecohan pada peringkat awal pengganti menerajui pengambilalihan perniagaan keluarga tersebut. Perkara ini berlaku kerana pengganti masih muda dan pengganti ialah anak kelapan daripada 10 orang adik beradiknya. Dalam hal ini, ada dalam kalangan adik beradik yang

mempunyai jurang perbezaan umur yang jauh ketara lebih tua daripada pengganti yang kurang menghormati kepimpinan pengganti. Hal ini boleh dilihat daripada ungkapan di bawah:

.. Sebab depa senior, kita ni baru... dia (kakak) bebas... dia (kakak) mau ambil apa ambil... Jadi, kita kata hormat tu kurang.sebab saya muda. Saya ambil alih ayah pun ketika selepas sekolah.. pada masa tu baru lepas SPM...faham la kan... Masa tu kak saya dah kahwin dah. Jadi, depa pun ada dah mula-mula dah niat nak ambil catering ni kan... depa dok ambil la barang-barang ni.

Kaedah mengatasi masalah memimpin pengambilalihan perniagaan keluarga

Masalah ketidakpuasan kepimpinan dalam Syarikat HSC oleh pengganti ini dapat diatasi dalam masa dua hingga tiga tahun selepas pengasas meninggal dunia. Hal ini mungkin disebabkan pengambilalihan kepimpinan perniagaan ini oleh pengganti berlaku semasa pengasas masih hidup dan pengasas sendiri berusaha untuk memulihkan konflik yang berlaku dan turut membantu pengganti mengatasi masalah kepimpinan perniagaan ini. Ini dapat dilihat daripada dua petikan berikut:

Depa buat catering dah... tapi bila kita kata kat kak macam tu, depa mula tarik muka... pasal kita adik. Biar ayah sendiri kata kat depa...haaa...ayah sendiri kata kat depa. Hampa nak ambil apa minta dekat Hashim (bukan nama sebenar).

Masa tu ayah ada lagi...depa dok ambil barang-barang ni. Tapi, ayah pesan juga la dekat saya kak hang ambil habaq tak dekat hang? Macam tu...ayah dok bagi kepercayaan kat saya ni... hang jaga barang-barang ni... kalau kak hang sendiri nak ambil pun, hang kena habaq...catit berapa....sampai macam tu.

Selepas dua hingga tiga tahun pengasas meninggal dunia, kepimpinan pengganti Syarikat HSC telah boleh diterima oleh ahli keluarga. Perkara ini memandangkan pengganti bersikap mengalah seperti yang dapat dilihat dalam pernyataan pengganti di bawah:

Dia...sebenarnya adik la.. Saya la. Adik kena beralah... saya anggap saya adik...saya kena beralah la.. macam tu ja lah..

Jadual 1 berikut ialah rumusan bagi menerangkan kaedah yang digunakan dalam memimpin pengambilalihan perniagaan keluarga, masalah dalam memimpin pengambilalihan perniagaan keluarga, dan kaedah yang digunakan untuk mengatasi masalah dalam memimpin perniagaan keluarga bagi kajian ini.

Jadual 1

Rumusan kaedah memimpin pengambilalihan, masalah dan kaedah mengatasi masalah dalam memimpin perniagaan keluarga

Nama Perniagaan Responden	Kaedah Memimpin Pengambilalihan, Masalah dan Kaedah Mengatasi Memimpin Pengambilalihan Perniagaan Keluarga
Syarikat JMP	<ul style="list-style-type: none"> - Mempunyai pengganti yang mengambil peranan kepimpinan - Tiada masalah dalam memimpin pengambilalihan - Kaedah yang digunakan: <ul style="list-style-type: none"> • Pengganti telah menimba pengalaman memimpin perniagaan daripada pengasas yang juga merupakan rakan kongsi kepada pengganti sebelum ini

-
- Terdapat mentor atau penasihat dalam menasihati pengganti yang membantu melicinkan kepimpinan perniagaan. Mentor atau penasihat ini ialah seorang pekerja utama perniagaan JMP yang mempunyai banyak pengalaman dalam memimpin perniagaan yang dididik oleh Pak Usop.

Syarikat HMZ

- Mempunyai pengganti yang mengambil peranan kepimpinan
- Tiada masalah dalam memimpin pengambilalihan
- Kaedah yang digunakan
 - Pengganti menggunakan konsep perbincangan dalam memimpin perniagaan keluarga

Syarikat HSC

- Mempunyai pengganti yang mengambil peranan kepimpinan
- Terdapat masalah dalam memimpin pengambilalihan
 - Masalah ketidakpuasan kepimpinan dalam Syarikat HSC terhadap pengganti dalam masa dua hingga tiga tahun selepas pengasas meninggal dunia.
- Cara atasi
 - Pengganti bersikap mengalah dalam mengurus perniagaan keluarga kerana pengganti muda dan mempunyai jurang umur yang jauh beza dengan

kebanyakan ahli keluarga yang lain. Sikap ini akhirnya menyebabkan ahli keluarga menerima kepimpinan pengganti

Syarikat AWJ

- Mempunyai pengganti yang mengambil peranan kepimpinan
- Tiada masalah dalam memimpin pengambilalihan
- Kaedah yang digunakan
 - Perbincangan dan percanggahan pendapat diperdebatkan dalam kalangan ahli keluarga dan keputusan tentang sesuatu perkara dilakukan dengan mesyuarat secara formal
 - Peranan orang berpengaruh - isteri kepada pengasas, iaitu emak kepada pengganti memainkan peranan utama dalam menentukan sesuatu keputusan akhir bagi perniagaan

Syarikat HBRT

- Mempunyai pengganti yang mengambil peranan kepimpinan
- Tiada masalah dalam memimpin pengambilalihan
- Kaedah yang digunakan
 - Pengurusan secara sistematik dan berstruktur oleh pengasas diteruskan. Perniagaan keluarga yang ditinggalkan oleh pengasas telah pun diuruskan secara sistematik dan berstruktur

semasa pengasas menerajui perniagaannya

- Penerapan memimpin perniagaan kepada pengganti sejak pengasas masih hidup. Pengganti telah memimpin perniagaan sejak pengasas masih hidup lagi

Perbincangan Cadangan dan Kesimpulan

Secara keseluruhannya, maklumat yang diperolehi daripada kelima-lima perniagaan keluarga Islam yang dikaji ini mempunyai pengganti yang mengambil peranan kepimpinan untuk penerusan perniagaan keluarga. Dapatan ini berbeza dengan pernyataan oleh Ab. Aziz (2004) dan Norita et al. (2010) kerana antara cabaran bagi perniagaan keluarga ialah masalah ketiadaan ahli keluarga yang boleh mengambil peranan sebagai pemimpin bagi membolehkan kesinambungan perniagaan kepada generasi seterusnya. Isu kepimpinan ini berkait rapat dengan kekurangan atau ketiadaan orang dalam syarikat yang ingin mengambil alih peranan sebagai pemimpin. Namun bagi kesemua kes yang dikaji isu ini tidak timbul kerana kesemuanya mempunyai pengganti yang mengambil alih peranan kepimpinan daripada pengasas perniagaan.

Daripada lima kes perniagaan keluarga yang dikaji, kajian ini mendapati empat kes tidak mempunyai masalah dalam memimpin pengambilalihan perniagaan keluarga, iaitu bagi kes Perniagaan JMP, Syarikat HMZ, Syarikat AWJ dan Syarikat HBRT. Selanjutnya, perbincangan memperincikan kaedah yang digunakan oleh pengganti bagi keempat-empat kes ini dalam memimpin pengambilalihan perniagaan keluarga

Bagi Perniagaan JMP, pengganti telah menimba pengalaman memimpin perniagaan daripada pengasas, iaitu bapa pengganti yang juga merupakan rakan kongsi kepada pengganti sebelum ini. Hal ini adalah

selari dengan pernyataan Walsh (2011) yang menyatakan bahawa kebiasaannya waris akan dibimbing oleh ketua keluarga atau ahli daripada generasi yang lebih tua. Selain itu, terdapat mentor atau penasihat dalam menasihati pengganti yang membantu melicinkan kepimpinan perniagaan. Mentor atau penasihat ini ialah seorang pekerja utama Perniagaan JMP yang mempunyai banyak pengalaman dalam memimpin perniagaan yang dididik oleh Pak Usop. Dapatan ini mempunyai persamaan dengan Norita et al. (2010) dan Frederick, O'Connor dan Kuratko (2013) di mana firma memerlukan bantuan daripada pihak luar kerana terdapat kemahiran atau keperluan yang diperlukan oleh pengganti bagi menggerakkan operasi perniagaan pada keadaan yang sewajarnya.

Dalam kes Syarikat HMZ dan Syarikat AWJ, pengganti menggunakan konsep perbincangan dalam memimpin perniagaan keluarga. Namun dalam kes Syarikat AWJ, peranan orang berpengaruh iaitu isteri kepada pengasas yang juga merupakan emak kepada pengganti memainkan peranan utama dalam menentukan sesuatu keputusan akhir bagi perniagaan

Dalam kes Syarikat HBRT, yang ditinggalkan oleh pengasas telah pun diuruskan secara sistematik dan berstruktur semasa pengasas menerajui perniagaannya. Perniagaan keluarga yang ditinggalkan oleh pengasas telah pun diuruskan secara sistematik dan berstruktur semasa pengasas menerajui perniagaannya. Penerapan dalam memimpin perniagaan kepada pengganti telah dilaksanakan sejak pengasas masih hidup. Pengganti telah memimpin perniagaan sejak pengasas masih hidup lagi. Dapatan ini mempunyai persamaan dengan pernyataan Castillo (2009) iaitu penggantian perniagaan keluarga ialah satu proses berstruktur yang mengenal pasti dan menyediakan pengganti yang berpotensi untuk mengambil alih peranan baharu. Dapatan ini juga didapati selari dengan dapatan kajian oleh Norashidah, Armanurah dan Norita (2013) dalam kajian kes Era Edar Sdn. Bhd. apabila pengasas telah membuat perancangan penggantian dalam penentuan tugas dalam kalangan bakal penggantinya.

Kajian ini mendapati terdapat masalah dalam memimpin pengambilalihan oleh pengganti bagi Syarikat HSC. Masalah yang timbul ialah wujudnya ketidakpuasan kepimpinan dalam Syarikat Haji Said terhadap pengganti dalam masa dua hingga tiga tahun selepas pengasas meninggal dunia. Masalah kepimpinan pengganti ini wujud kerana pengganti mempunyai jurang perbezaan umur yang ketara dan memerlukan masa untuk pembangunan identiti untuk diterima oleh ahli keluarga. Masalah pembangunan identiti dalam isu penggantian ini mempunyai persamaan dengan apa yang diutarakan oleh Alexis (2014). Untuk mengatasi masalah ketidakpuasan kepimpinan, pengganti bersikap mengalah dalam mengurus perniagaan keluarga kerana pengganti adalah muda dan mempunyai jurang umur yang jauh beza dengan kebanyakan ahli keluarga yang lain. Sikap mengalah pengganti ini akhirnya menyebabkan ahli keluarga menerima kepimpinan pengganti. Dapatan kajian bagi kes Syarikat HSC ini menunjukkan bahawa memimpin pengambilalihan sesuatu perniagaan keluarga merupakan antara masalah dengan cabaran yang sering dihadapi bagi kesinambungan sesebuah perniagaan keluarga (Ab. Aziz, 2004; Norita, Armanurah, Habshah, Norashidah, & Keat, 2010; Frederick, O'Connor, & Kuratko 2013).

Memandangkan memimpin pengambilalihan sesebuah perniagaan keluarga dalam pengurusan penggantian merupakan salah satu cabaran kepada pemilik perniagaan keluarga, untuk memimpin pengambilalihan dengan baik, usahawan atau pemilik perlu memahami isu-isu dalam pengurusan penggantian (Norita et al., 2010) dan Frederick, O'Connor dan Kuratko (2013). Implikasi kepada kajian ini adalah untuk memimpin pengambilalihan perniagaan keluarga, pengasas dan bakal pengganti perlu memahami pelbagai kaedah yang bersesuaian dalam memimpin sesebuah perniagaan keluarga secara berkesan. Di samping itu, pengganti juga perlu mengetahui kaedah yang bersesuaian dalam menyelesaikan masalah memimpin pengambilalihan sesuatu perniagaan keluarga serta cara memimpin secara profesional untuk membolehkan perniagaan keluarga berfungsi dengan berkesan.

Rujukan

- Ab. Aziz Yusof, & Zakaria Yusof. (2004). *Prinsip keusahawanan*. (Ed. ke-2.). Sintok: Prentice Hall.
- Alexis, W. D. (2014). *Pros & cons of family business*. Retrieved from HoustonChronicle.com: <http://www.chron.com/>
- Castillo, E. (2009). *Family business succession planning: Factors to be considered by business owners*. UMI Dissertation Publishing.
- Coulter, M. K. (2001). *Entrepreneurship in action*. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.
- Dean, C. F. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18(4), 321–345.
- Descombe, M. (2010). *The good research guide for small scale social research projects* (4th ed.). Philadelphia: Open University Press.
- Frederick. H. H., & Kuratko, D. F. (2010). *Entrepreneurship: Theory, process dan practice*. (Ed.ke-2). *Asia Pacific*. Australia: Cengage Learning.
- Frederick, H. H., O'Connor, A., & Kuratko, D. F. (2013). *Entrepreneurship: Theory, process and practice*. (Ed. ke-3.) Australia: Cengage Learning.
- Kuratko, D. F. (2009). *Introduction to entrepreneurship*. (Ed. ke-8). Australia: South Western Cengage Learning.
- Kuratko, D. F., & Hodgettsm R. M. (2004). *Entrepreneurship theory process practice*. (Ed. ke-6). Ohio: South-Western, Thompson Corporation.

- Lee, J. (2006). Impact of family relationships on attitudes of the second generation in family business. *Family Business Review*, 176.
- Miri Lerner, A. M.-P. (2011). Gender and culture in family business: A ten-nation study. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(2), 113–31
- Litz, R. A. (2004). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2),71-81.
- Miller, G. A. (2013, November). *Web definition*. Retrieved from WordNet Search: <http://wordnetweb.princeton.edu/perl/webwn?s=family+business>
- Neuman, W. L. (2010), *Social research methods: Qualitative and quantitative Approaches* (7th ed.). Boston: Pearson Allyn & Bacon.
- Norashidah Hashim, Norita Deraman, & Armanurah Mohamad. (2012). *Era Edar: Succession and conflicts*. In case studies in *Management and Business* (Vol 1). Sintok: Institute for Management and Business Research.
- Norashidah Hashim, Armanurah Mohamad, & Norita Deraman. (2013). *The survival of Malaysia complementary medicine family business – Era Edar*. In *Entrepreneurship: Theory, Process and Practice*.
- Norita Deraman, A. M. (2010). *Keusahawanan teori dan Praktis*. Malaysia: Mc Graw Hill Education.
- Rosli Mahmood, A. N. (2010). *Prinsip-prinsip keusahawanan: Pendekatan gunaan*. Singapore: Cengage Learning.
- Scarborough, N. M. (2011). *Essentials of entrepreneurship and small business management*. New York: Prentice Hall.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Stake, R. E. (2006). *Multiple case study analysis*. New York : The Guilford Press.
- Walsh, G. (2011). *Family business succession managing the all important family component*. Ottawa, ON: KPMG Enterprise.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.