

Pengurusan Penggantian Bagi Perniagaan Keluarga Islam di Malaysia: Kajian ke atas KP Yusof Travel Sdn.Bhd.

SYAHRINA BINTI ABDULLAH

Kolej Sastera dan Sains, Universiti Utara Malaysia,
Sintok, Kedah, Malaysia.
syahrina@uum.edu.my

ARMANURAH BINTI MOHAMAD

Kolej Perniagaan, Universiti Utara Malaysia,
Sintok, Kedah, Malaysia.
armanurah@uum.edu.my

AFIFAH ABU YAZID

Kolej Sastera dan Sains, Universiti Utara Malaysia,
Sintok, Kedah, Malaysia.
afifah865@uum.edu.my

ABSTRAK

Perniagaan keluarga Islam di Malaysia menjadi semakin penting pada abad kini dalam memacu ekonomi ummah. Perniagaan keluarga adalah sesuatu yang unik berbanding dengan perniagaan-perniagaan yang lain kerana aspek perancangan yang dihadapi ternyata berbeza, kemungkinan disebabkan percampuran antara perniagaan dan keluarga dalam hal-hal pengurusan perniagaan khususnya. Sumbangan perniagaan keluarga tidak dapat dipertikaikan dari aspek peluang pekerjaan kepada masyarakat serta penyumbang kepada peratusan Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) sesebuah negara. Kertas kerja ini akan membincangkan pengurusan perancangan penggantian bagi perniagaan keluarga Islam yang terletak di Negeri Kedah Darul Aman dan cawangannya di Pulau Pinang, iaitu Syarikat KP Travel Group. Perniagaan keluarga ini telah bermula sejak tahun 1974 secara tidak formal. Produk utama yang ditawarkan ialah perkhidmatan penerbangan dan kelengkapan haji dan umrah. Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif bagi menerokai perancangan pengurusan penggantian dalam konteks perniagaan keluarga Islam yang menjadi punca kesinambungan perniagaan keluarga masa kini. Penemuan kajian mendapati enam dimensi perancangan penggantian menjadi amalan dalam pengurusan penggantian bagi sesebuah perniagaan keluarga. Ciri-ciri tersebut turut mempengaruhi kejayaan syarikat tersebut sehingga kini.

Kata kunci: Perniagaan keluarga Muslim dan pengurusan perancangan penggantian.

1.0 PENGENALAN

Perniagaan milik keluarga telah menjadi popular di dunia dan kini perniagaan milik keluarga mula mendapat perhatian dari pelbagai pihak. Kini di Malaysia, kerajaan juga menitikberatkan kepada

perniagaan milikan keluarga kerana perniagaan milik keluarga telah memberi sumbangan yang sangat besar kepada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) dan sumbangan ini telah didominasi oleh perniagaan milik keluarga kaum Cina. Walaupun tiada statistik yang lengkap mengenai perniagaan keluarga di Malaysia, terutamanya perniagaan keluarga milik umat Islam, tetapi yang jelas perniagaan keluarga sedia ada akan terus memberi sumbangan yang bernilai kepada ekonomi negara.

Menurut Kuratko & Hodgetts (2009), lebih kurang 92 peratus daripada semua usaha teroka perniagaan di Amerika Syarikat adalah di bawah kawalan keluarga. Perniagaan milik keluarga memberi peluang pekerjaan kepada 59 peratus daripada keseluruhan tenaga kerja di Amerika Syarikat dan bertanggungjawab sebanyak 78 peratus kepada penciptaan peluang-peluang pekerjaan baru. Selain itu dalam tempoh 10 tahun yang lepas di Amerika Syarikat, lebih 600,000 perniagaan baru ditubuhkan setiap tahun, di mana kebanyakannya adalah merupakan firma perniagaan keluarga.

Manakala, Frederick dan Kuratko (2010), menyatakan bahawa perniagaan keluarga didapati sangat penting di rantau Asia Pasifik. Contohnya di Thailand, perniagaan keluarga adalah pemacu kepada proses perindustrian di negara tersebut. Sebelum berlaku krisis ekonomi di Asia pada tahun 1997, terdapat 220 firma perniagaan keluarga yang memberi sumbangan kepada dua per tiga daripada Keluaran Negara Kasar (KNK) di Thailand. Manakala di Korea, beberapa perniagaan keluarga yang besar yang dikenali sebagai Chaebols, telah menguasai hampir 100 peratus ekonomi Korea Selatan sejak 1960an.

2.0 ISU PERNIAGAAN KELUARGA ISLAM

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 ke generasi ketiga. Kajian juga menunjukkan secara puratanya jangka hayat bagi sesebuah perniagaan keluarga ialah selama 24 tahun sahaja.

Kebanyakan perniagaan milik keluarga di dalam sesebuah negara tidak pernah memformulasikan rancangan penggantinya. Seperti yang dilaporkan oleh Howard & Kuratko (2010) hanya 17 peratus sahaja perniagaan keluarga di Australia mendokumentasikan perniagaan keluarga. Negara-negara lain di Asia Pasifik seperti Hong Kong, Indonesia dan Filipina juga menghadapi masalah yang sama dalam perancangan penggantian perniagaan milik keluarga. Justeru, satu kajian telah dilaksanakan bagi mengkaji perancangan penggantian bagi perniagaan keluarga di Malaysia.

Begitu juga dengan perniagaan keluarga Islam yang tidak terlepas dari cabaran dan masalah. Isu utama dalam perniagaan keluarga Islam ialah perancangan penggantian yang diamalkan mengikut praktis Islam atau sebaliknya.

3.0 OBJEKTIF

Objektif utama dalam kajian ini adalah bertujuan untuk menerokai dimensi-dimensi dalam pengurusan perancangan penggantian keluarga di mana dimensi-dimensi ini merupakan faktor utama dalam mempengaruhi perancangan bagi masa depan sesebuah perniagaan keluarga. Perkara lain juga adalah untuk meninjau ciri-ciri penting perniagaan keluarga bagi salah sebuah perniagaan di Kedah dan mempunyai cawangannya di Pulau Pinang iaitu KP Travel Group (bukan nama sebenar). Bagi kajian ini, KP Travel Group telah dipilih sebagai responden kajian kerana memenuhi kriteria sebagai sebuah perniagaan keluarga Islam di Malaysia. Syarikat ini juga merupakan salah sebuah perniagaan keluarga Islam yang telah terbukti berjaya di kawasan utara tanah air ketika ini.

4.0 ULASAN KESUSASTERAAN

4.1 Perniagaan Keluarga dan Penggantiannya

Perniagaan keluarga secara meluas dilihat sebagai tulang belakang kepada ekonomi. Ini kerana kebanyakan perniagaan di dunia bermula dengan perniagaan milik keluarga (Schwass, 2013). Perniagaan keluarga mempunyai definisi yang pelbagai terutamanya dari segi saiz, pemilikan, dan struktur pengurusan (Rosli et al. 2010). Menurut Lee (2006), perniagaan keluarga didefinisikan sebagai interaksi di antara dua organisasi keluarga dan perniagaan yang menetapkan sifat asas dan keunikan kepada sesuatu perniagaan keluarga. Selain itu, perniagaan keluarga juga didefinisikan sebagai konsep perniagaan berdasarkan pemilikan, pengurusan dan hasrat untuk memindahkan perniagaan kepada generasi seterusnya (Litz, 2004). Manakala, menurut definisi yang diutarakan oleh Dean (2005) dan Norashidah et al. (2012), perniagaan keluarga ialah apa-apa perniagaan di mana pemilikan majoritinya 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), perniagaan keluarga merupakan salah satunya mengandungi dua atau lebih ahli keluarga dalam mengawal kewangan syarikat. Seterusnya ialah definisi yang diutarakan oleh (Miller, 2013) dan (Lerner & Malach Pines, 2011) ialah perniagaan keluarga adalah sebuah syarikat yang dimiliki, dikawal, dan dikendalikan oleh ahli-ahli dalam keluarga yang sama.

Berdasarkan kepada pelbagai definisi yang dijelaskan di atas, dapat dirumuskan bahawa sesuatu perniagaan keluarga merangkumi keluarga dan perniagaan. Walaupun ia 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. Malah, perniagaan keluarga juga adalah sama seperti perniagaan-perniagaan lain yang menetapkan matlamat untuk memaksimumkan keuntungan dan mencapai kejayaan sebenar. Apa yang membezakan antara perniagaan keluarga dan 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 ke generasi yang lain.

Sebaliknya dalam hal penggantian perniagaan keluarga pula, Castillo (2009) mendefinisikannya sebagai 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. Seterusnya, penggantian juga didefinisikan sebagai proses perpindahan kepimpinan firma usahawan atau pemilik kepada pengganti dari aspek kuasa dan tanggungjawab membuat keputusan dalam firma berkenaan (Norita et al. 2010). Pada kebiasaan, proses penggantian bagi perniagaan keluarga berlaku disebabkan oleh kematian, bersara, hampir muflis dan perniagaan tradisi (Rosli et.al, 2010).

Keluarga dilihat sebagai faktor penting untuk mempengaruhi penyambungan dan penerusan perniagaan iaitu apabila perniagaan keluarga diserahkan kepada generasi muda dalam sesebuah keluarga. Biasanya waris akan dibimbing oleh ketua keluarga atau ahli daripada generasi yang lebih tua. Menurut Jessica & Scherb (2012) 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.

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. Sebagai tambahan, penggantian juga didefinisikan sebagai proses perpindahan kepimpinan firma usahawan atau pemilik kepada pengganti dari aspek kuasa dan tanggungjawab membuat keputusan dalam firma berkenaan (Norita et al. 2010).

4.2 Kepentingan Pengurusan Perancangan Penggantian Bagi Perniagaan Keluarga

Menurut Ab. Aziz (2004) dan Rosli et. al (2010), pengurusan penggantian merupakan elemen yang penting di dalam sesebuah perniagaan keluarga. Ia membolehkan pemilik perniagaan mengendalikan perniagaannya secara tersusun sekiranya berlaku kematian secara tiba-tiba, kehilangan keupayaan sepenuhnya dan kekal atau persaraan. Penggantian juga penting kerana ia dapat mengekalkan pegangan saham perniagaan dalam keluarga atau memberikannya kepada individu yang dipilih. Selain itu, pengurusan penggantian juga dapat meminimumkan risiko pertikaian di antara ahli keluarga dan gangguan dalam perniagaan.

Perancangan penggantian membolehkan pemilik perniagaan mengendalikan perniagaannya secara tersusun sekiranya berlaku kematian secara tiba-tiba, kehilangan keupayaan sepenuhnya dan kekal atau persaraan. Kematian seseorang pemilik perniagaan secara tiba-tiba tanpa perancangan penggantian yang baik akan menjejaskan nama baik perniagaan dan mungkin menyebabkan masalah mudah tunai. Malah, perancangan penggantian ini menjadi lebih penting sekiranya ahli keluarga pemilik perniagaan tidak mempunyai pengetahuan, kepakaran atau minat untuk mengambil alih dan menjalankan perniagaan itu. Sebagai pemilik perniagaan, anda patut memulakan perancangan penggantian pada peringkat awal bagi memastikan pemindahan hak milik yang teratur dan efisien.

Dengan adanya rancangan penggantian, sesebuah perniagaan keluarga dapat:

- i. Meminimumkan risiko pertikaian keluarga dan gangguan perniagaan
- ii. Mengekalkan pegangan saham perniagaan dalam keluarga atau memberikannya kepada individu pilihan.
- iii. Merancang persaraan daripada perniagaan

Namun demikian, Islam juga menetapkan bahawa penggantian perniagaan keluarga atau *khalfiyah* ini penting untuk menjamin kepemilikan sesuatu harta kerana harta adalah amanah daripada Allah s.w.t. Islam juga meletakkan tanggungjawab yang serius terhadap penjagaan tanggungan bukan hanya waktu hidup si penanggung malah selepas kematiannya. Atas dasar ini, langkah pertama yang diperkenalkan di dalam Islam adalah melalui pensyariatan hukum faraid. Sistem faraid di dalam Islam memberikan hak pewarisan kepada golongan yang dahulunya tidak mewarisi dalam sistem sebelum Islam.

Namun, pada masa yang sama Islam juga akur bahawa setiap individu mungkin mempunyai pertimbangan yang tersendiri dalam menguruskan hartanya. Setiap ahli keluarga di dalam perniagaan keluarga hendaklah dididik mendekati dan berjinak-jinak dengan ilmu pengurusan harta seperti faraid supaya pentadbiran harta dapat berjalan lancar mengikut panduan yang telah ditetapkan di dalam al-Quran dan as-sunnah (Hassan, 2008). Oleh yang demikian, pengurusan harta secara sistematik dan teratur ini adalah bertujuan untuk mengelakkan berlakunya kesukaran-kesukaran yang boleh melemahkan kegiatan ekonomi masyarakat dalam sesebuah pengurusan perniagaan keluarga dan negara.

Tanggungjawab ini termasuklah pentadbiran harta semasa hidup dan perancangan pentadbirannya selepas kematian iaitu dengan merancang pusaka. Bersesuaian dengan firman Allah s.w.t yang bermaksud:

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.

(Surah al-Hasyr 59:18)

5.0 METODOLOGI KAJIAN

Rekabentuk bagi kajian ini ialah kajian penerokaan yang menggunakan kaedah kajian kes. Kajian penerokaan ialah sejenis kajian yang dijalankan di mana sesuatu masalah itu adalah di peringkat awal dan belum lagi dikaji secara meluas sebelum ini. Di antara justifikasi dalam memilih sesuatu kajian penerokaan terhadap sebuah kajian kes bagi membentuk sesuatu reka bentuk kajian kes adalah disebabkan ia secara geografinya adalah bersesuaian (Yin, 1994). Bersesuaian di sini bermaksud murah, senang untuk didatangi dan mempunyai ciri-ciri yang sama atau seakan-akan kes-kes sebenar. Tujuan penyelidikan ini adalah untuk melihat sejauhmanakah konsep penggantian perniagaan keluarga bertepatan dengan dimensi-dimensi dalam pengurusan penggantian perniagaan keluarga. Justeru, dimensi ini diaplikasikan kepada sebuah perniagaan keluarga milik Islam di bahagian utara Malaysia. Unit analisis bagi kajian ini pula adalah setiap unit perniagaan keluarga iaitu KP Travel Group yang terletak di Kedah dan cawangan di Pulau Pinang.

Secara umumnya, ciri pemilihan responden kajian dilihat dari aspek kemudahan, senang dicapai dan dekat dari segi geografinya adalah kriteria-kriteria utama dalam pemilihan kajian kes bagi KP Travel Group. Skop kajian bagi kajian ini adalah lebih spesifik kerana definisi perniagaan keluarga adalah sangat luas menurut ilmu keusahawanan moden. Oleh itu, kajian yang bersesuaian dengan konteks kajian ini hanya tertumpu kepada perniagaan keluarga yang diasaskan oleh seorang Muslim dengan sepenuh harta tersebut iaitu 100% saham adalah miliknya dan telah membuat perancangan penggantian bagi pengganti perniagaan.

6.0 DAPATAN KAJIAN

Dapatan daripada penelitian keseluruhan yang diperolehi setelah kumpulan penyelidik menemubual waris pengasas yang kini memegang syer utama perniagaan, beliau ialah Ustaz Haris (bukan nama sebenar) di Premis Perniagaan yang beralamat di Tikam Batu, Kedah.

i) Latar Belakang Syarikat KP Travel Group.

Perniagaan KP Yusoff Travel yang menjalankan perniagaan yang berkaitan dengan pengurusan haji dan umrah telah ditubuhkan secara rasminya pada tahun 1982 di Tikam Batu Kedah oleh Tuan Haji Yusoff bin Haji Md Isa dan isterinya, Hajjah Aishah binti Hj Ahmad. Pasangan tersebut dikurniakan enam orang cahaya mata dan sehingga kini (tahun 2019) lima daripada anak-anak mereka terlibat dalam perniagaan keluarga ini. Anak mereka yang bongsu masih lagi belajar di institusi pengajian tinggi di timur tengah. Selepas penubuhannya pada tahun 1982 penerapan konsep penggantian pemilikan terus diamalkan dalam perniagaan ini

ii) Mengkaji Pengurusan Perancangan Penggantian Bagi Syarikat KP Travel Group dari Generasi Pertama Kepada Generasi Seterusnya

Terdapat enam dimensi yang akan dilihat sebagai penyumbang kepada faktor-faktor perancangan penggantian iaitu (i) mengenalpasti calon pengganti; (ii) membangunkan alatan kelangsungan (*survival*) kepada calon pengganti; (iii) melibatkan ahli keluarga dalam pengurusan perniagaan; (iv) mendidik dan menyuburkan calon pengganti; (v) mempertimbangkan bantuan daripada pihak luar; (vi) membangunkan persekitaran hormat dan percaya dan (Norita et. al, 2010). 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.

(i) Mengenal pasti calon pengganti.

Bagi kes perniagaan KP Yusoff Travel, dalam mengenal pasti calon pengganti, pengasas bersama Tuan Haji Yusoff bin Haji Md Isa dan isterinya, Hajjah Aishah binti Hj Ahmad membuka peluang kepada semua anak-anak beliau untuk menerajui perniagaan yang berasaskan pengurusan haji dan umrah. Pengasas mempunyai enam orang anak dan sehingga kini lima orang anak mereka telah menerajui bahagian masing-masing yang berkaitan dengan pengurusan haji dan umrah, manakala anak lelaki bongsu masih lagi belajar di timor tengah.

Temu bual penyelidik bersama pengganti generasi kedua yang kini menerajui perniagaan KP Yusoff Travel, menunjukkan pengasas membuat perancangan awal dalam mengenal pasti calon pengganti untuk menerajui perniagaan mereka. Hal ini dapat dilihat daripada petikan temu bual berikut:

“Yang (adik) di Syiria Itu kalau dia balik, saya akan atur dia buka cawangan KP Yusoff la. Sebab la barang-barang banyak. Songkok la... Saya agak mungkin sebab belah utara dah ada dah, mungkin nak atur dia belah selatan pulak. Nanti adik balik nanti, kita akan atur yang tu lah. Saya dah di bahagian belakang adik la. Benda ni dibincang di peringkat awal”.

Perancangan awal dalam mengenal pasti calon pengganti untuk menerajui perkembangan perniagaan telah dirancang awal oleh pasangan pengasas KP Yusoff Travel terhadap kesemua enam orang anak mereka. Hal ini dapat dilihat daripada dua petikan temu bual berikut:

“Mula-mula dia (mak) letak aset dulu, maksud kata tanah salah satu dulu. Dia beli tanah, dia tau dah tanah untuk sapa. Selalunya mak buat cam tu lah, macam tok wan buat... dia rancang dulu. Ok macam yang ni (bangunan kedai) yang saya. ... Kemudian yang lain tu, maksud kata abang apa semua ambil satu kedai. Ada yang dua, ada yang satu...asas ni daripada tok wan lah”.

Peneraju generasi kedua KP Yusoff Travel telah menggunakan konsep yang sama dalam mengenal pasti calon pengganti, di mana beliau telah merancang penggantinya sejak anaknya masih kecil lagi untuk menanam minat anak terhadap perniagaan yang dijalankan. Ini dibuktikan berdasarkan petikan di bawah:

“Saya plan untuk anak meniaga juga lah... saya bawa gi umrah sekali. anak saya, dua laki, sorang perempuan. Laki sulong, kemudian perempuan, dan laki. ... Macam anak kedua tu dia pandai bercakap. Saya anak sulung tu dia kurang sikit bercakap”.

(ii) Penglibatan ahli keluarga dalam pengurusan perniagaan.

Untuk menjamin penerusan perniagaan ke generasi seterusnya, pasangan pengasas KP Yusoff Travel telah mendidik dan melibatkan anak-anak dalam menguruskan perniagaan keluarga secara langsung. Hal ini dapat dilihat berdasarkan kenyataan responden seperti petikan temu bual berikut:

“...habis pengajian di Syiria, saya balik saya mula bantu mak. Sebelum ni abang”.

Kajian ini mendapati pasangan pengasas telah menerapkan sikap kerjasama dalam kalangan anak-anak mereka dalam menguruskan perniagaan walaupun masing-masing anak telah menerajui perniagaan yang berkaitan dengan haji dan umrah masing-masing. Ini dinyatakan oleh responden seperti dalam petikan di bawah:

“ Kira bila buat advertisement apa semua kira satu nama la (Mabrur), orang tak tau la kata hak ni hat adik abang. ... ”

(iii) Membangunkan alatan kelangsungan (*survival*) kepada calon pengganti.

Dalam membuat perancangan penggantian KP Yusoff Travel, pasangan pengasas didapati telah merancang dan berusaha menyediakan modal kepada setiap calon pengganti sebagai alatan kelangsungan (*survival*). Dengan modal tersebut setiap calon pengganti dapat menerus dan membangunkan perniagaan KP Yusoff Travel menggunakan jenama ‘Mabrur’. Pemberian modal kepada kesemua anak pasangan pengasas yang merupakan calon pengganti dijelaskan oleh responden seperti petikan berikut:

“kemudian depa yang sendiri bergerak. Contoh modal awai Mabrur mak bagi duit tangan 20 ribu. Kemudian barang mak bagi lebih kurang.. Duit tangan 20 ribu, 50 ribu barang. 70 ribu lah satu kedai. Kemudia kedai lain mak bagi 100 ribu, 100 ribu, 100 ribu.... buh atas nama anak dia. Semua bagi atas nama anak. Cuma modal awal macam tu lah. Mak yang mulakan dulu lah. ... maksud kata (lepas tu) depa bagi duit bulanan pada mak ayah.Kami sebab dari KP Yusoff, macam Mabrur ni, mak yang bok keluar modal sekali”.

(iv) Mendidik dan menyuburkan calon pengganti.

Dalam merancang penggantian perniagaan keluarga kepada generasi seterusnya, KP Yusoff Travel sentiasa memberi motivasi kepada calon pengganti untuk meneruskan perniagaan ini. Dalam masa yang sama pasangan pengasas KP Yusoff Travem sangat menitikberatkan ilmu dan pengalaman berkaitan yang perlu dikuasai oleh calon pengganti. Pasangan pengasas telah membekalkan calon pengganti dengan ilmu dan pengalaman secara langsung untuk terlibat dalam pengurusan haji dan umrah sejak di alam persekolahan lagi. Hal ini dinyatakan oleh calon pengganti seperti petikan berikut:

“Ayah saya train saya masa saya kecik-kecik dulu, pertama sekali saya gi umrah masa tahun 96. Tahun 96 tu ayah train bawa Jemaah pi beli barang jaa. Ok sampai sana, bawa pi beli barang ja. Macam makcik ni dia nak pi beli jubah, saya bawa jaa. .Ayah ajaq dalam bahasa Arab... Satu apa? Dua apa? Tiga dalam bahasa arab apa?... sebut nombor

dalam bahasa arab apa, kemudian pi....kemudian kali kedua saya pi waktu tu saya darjah enam. Darjah enam ni dia bawa untuk train untuk bawa orang pi niat. Niat di mikad tu. Niat di mikad, ayah bawa, belajar pegang mic. Ok pegang mic, macam mana nak bercakap. Waktu tu, talbiah aaa. Ayah ajar tarbiah”.

(v) Mempertimbangkan bantuan daripada pihak luar

Dari aspek bantuan daripada pihak, sehingga kini Perniagaan KP Yusoff Travel hanya melibatkan ahli keluarga sahaja dalam menguruskan perniagaan. Pihak luar hanya diambil bekerja sebagai pekerja biasa sahaja. Hal ini dinyatakan oleh responden dalam petikan berikut:

“Pembantu tu kita ambil pekerja biasa ja. ... ni baru kami ambil staf baru lelaki. Dalam pengurusan betul-betul, tak da lah. Setakat la, keluarga. Macam saya buat umrah pun, bahagian mutawwif pun pak menekan saya ja”.

Namun menurut responden, iaitu pengganti generasi kedua, kemungkinan beliau akan melibatkan pihak luar jika perniagaan semakin berkembang dengan pertambahan cawangan baru. Ini dinyatakan oleh responden seperti dalam petikan temu bual berikut:

“Mungkin kalau buka cawangan tu mungkin kita boleh ambil.”

(vi) Membangunkan persekitaran hormat dan percaya kepada calon pengganti.

Dalam melatih calon pengganti pasangan pengasas Perniagaan KP Yusoff Travel telah membangunkan persekitaran hormat dan memberi kepercayaan kepada calon pengganti untuk menguruskan perniagaan ziarah di timor tengah. Ini dijelaskan oleh responden dalam petikan temu bual berikut:

“Sebab depa akan contact ayah, ayah saya kata saya ada anak di Syiria. Jadi sampai Syiria, saya akan sambut, saya akan buat trip. Maksud kata urus hotel, makan minum semua. Saya bawa pi Turki, saya bawak pi Jordan”.

Dalam membangunkan perancangan penggantian, pasangan pengasas sentiasa memberi motivasi kepada anak-anak untuk mewarisi perniagaan keluarga. Justeru itu, jika anak-anak melakukan kesilapan dalam transaksi perniagaan, pengasas tidak akan menyalahkan mereka, malah akan memberi tunjuk ajar kepada mereka. Ini dijelaskan oleh responden dalam petikan berikut:

“Dia tak marah. Dia kata ok silap, dia akan tunjuk lorong macam ni. Ok kalau macam ni kita buat macam ni”.

Dalam proses perancangan penggantian pasangan pengasas sentiasa berada di belakang calon pengganti dan bertindak sebagai mentor dan penasihat dalam membantu memantapkan calon pengganti dalam dunia perniagaan. Setelah pasangan pengasas yakin dengan kemampuan dan keupayaan anak-anak mereka untuk menguruskan perniagaan masing-masing, pasangan pengasas menggunakan konsep hibah untuk memindahkan perniagaan atas milik nama anak-anak sebagai pemilik generasi kedua atas jenama ‘Mabrur’ dalam menjalankan perniagaan yang berkaitan dengan haji dan umrah. Hal ini diterangkan oleh responden dalam petikan berikut:

“... cawangan tu nama anak-anak. bagi siap-siap. Hibah. Hibah orang kata. Yaa hibah. Kacam mata macam tu juga. Maksud kata, cawangan kedua selepas tu aaa mak tak pikiaq dah. Maksud kata anak-anak yang pikiaq sendiri”.

Selepas cawangan atau rangkaian perniagaan dihibahkan, pasangan pengasas KP Yusoff Travel menyerahkan sepenuhnya pemilikan perniagaan kepada calon-calon pengganti atas jenama ‘Mabrur’. Walaupun pemilikan perniagaan sudah dipindah kepada ana-anak, namun semua anak-anak pengasas yang merupakan pengganti generasi kedua ini akan memberi sumbangan bulanan kepada pengasas bergantung kepada hasil jualan masing-masing perniagaan.

7.0 KESIMPULAN

Perniagaan keluarga kini dilihat amat penting dalam meningkatkan ekonomi negara. Namun, perniagaan milik keluarga pasti tidak dapat lari dari cabaran dan masalah yang wujud. Justeru, pemilik haruslah merancang strategi yang bersesuaian bagi mengatasi segala cabaran dan masalah yang bakal dihadapi. Namun begitu, perancangan penggantian juga dilihat sebagai isu dan permasalahan bagi perniagaan milik keluarga Islam khususnya. Sehingga kini, tiada satu model yang khusus direka untuk menyelesaikan perkara mengenai penggantian perniagaan keluarga Islam itu khususnya dalam soal kematian agar perjalanan syarikat tersebut tidak terjejas dan terbengkalai. Hasil kajian juga mendapati Syarikat KP Travel Group turut mempraktikkan dimensi-dimensi perancangan pengurusan pengantian dalam mengendalikan perniagaan milik keluarga. Justeru, kebolehan yang ada pada diri pengasas dan pemilik kini yang telah merancang perniagaan milik keluarga sejak dari mula ianya ditubuhkan menjadikan syarikat ini terkenal dan diiktiraf sebagai salah sebuah perniagaan milik keluarga yang berjaya di wilayah utara tanah air Malaysia.

RUJUKAN

- Castillo, E. (2009). *Family Business Succession Planning: Factors to be Considered by Business Owners*. UMI Dissertation Publishing.
- Dean, C. F. (2005). *An Examination Of The Challenges Daughters Face In Family Business Succession*.
- Frederick. H. H. & Kuratko, D. F. (2010). *Entrepreneurship: Theory, Process dan Practice. Ed.ke-2 Asia Pacific*. Australia: Cengage Learning.
- Hassan, H. (2008, Ogos 18). *Mendalami Ilmu Faraid Elak Pertikaian Pembahagian Harta*. Retrieved 21 Julai 2014, from Agama: Berita Harian:
<http://agamaberitaharian.blogspot.com/2008/08/mendalami-ilmu-faraid-elak-pertikaian.html>
- Howard H. Frederick & Kuratko, D. F. (2010). *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*. Australia: Cengage Learning.
- Jessica M. & Scherb, E. (2012). *Business Succession Planning*. Retrieved April 27, 2014, from Drummod Woodsum.
- Kuratko D.F. & Hodgetts, R.M. (2009). *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice, 8th ed.*, South-Western, Thompson Corporation.

- Lee, J. (2006). Impact of Family Relationships on Attitudes of the Second Generation in Family Business. *Family Business Review* , 176.
- Lerner, M. & Malach Pines, A. (2011). Gender and Culture in Family Business. A ten-nation Study, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 11, p.p 113.
- Litz, R. A. (2004). The Family Business : Toward Definitional Clarity. 71-81.
- Miller, G. A. (2013). *Web Definition*. Retrieved April 2, 2014, from WordNet Search: <http://wordnetweb.princeton.edu/perl/webwn?s=family+business>.
- Norashidah Hashim, Norita Deraman & Armanurah Mohamad. (2012). *Case Studies in Management and Business*. Project Paper. Universiti Utara Malaysia.
- Norita Deraman et. al. (2010). *Keusahawanan Teori Dan Praktis* . Mc Graw Hill Education.
- Rosli Mahmood et. al. (2010). *Prinsip-Prinsip Keusahawanan: Pendekatan Gunaan*. Singapore: Cengage Learning.
- Schwass, J. (2013). *Family Businesses: Successes And Failures*. IMD Global Family Business Centre.
- Scarborough, N. M. (2011). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*. Global Edition.
- Walsh, G. (2011). *Family Business Succession Managing the All Important Family Component*. KPMG Enterprise.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research : Design and Methods (2nd ed)*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.