

# KEPENTINGAN TADBIR URUS INSAN DALAM PENGURUSAN SYARIKAT KELUARGA: SATU TINJAUAN

*(The Importance Of Human Governance In Family Business Management:  
A Review)*

Siti Fatimah Muhamad Nor<sup>1</sup>  
Nasri Naiimi<sup>2</sup>

**Abstrak:** Tadbir urus korporat merupakan perkara penting yang perlu dititikberatkan oleh pihak pengurusan bagi setiap syarikat keluarga. Mempunyai tadbir urus korporat yang baik dapat membawa sesebuah syarikat keluarga ke tahap yang lebih baik dan dapat meneruskan kelangsungan hayat perniagaan. Pematuhan kepada tadbir urus korporat dalam bentuk peraturan dan undang-undang dikatakan dapat mengawal tingkahlaku warga kerja. Namun begitu, tadbir urus korporat turut mempunyai kekangan yang tertentu. Dilaporkan bahawa semangat kerohanian (spiritual) warga kerja diabaikan kerana lebih mementingkan pematuhan mereka terhadap dokumen perundangan dan peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh pihak pengurusan syarikat. Pihak pengurusan syarikat yang mengabaikan elemen kerohanian dalam diri warga kerja boleh mendatangkan pelbagai masalah yang melibatkan salah laku dan kelakuan tidak beretika di kalangan warga kerja. Oleh itu, tadbir urus insan haruslah menjadi asas dan platform bagi pembentukan akhlak dan sahsiah warga kerja supaya mereka ikhlas dari dalam hati dan menzahirkan keikhlasan itu dalam bentuk tindakan yang betul. Oleh itu, artikel ini cuba untuk menjelaskan kepentingan tadbir urus insan terhadap pengurusan perniagaan keluarga.

**Katakunci:** Tadbir Urus Korporat, Tadbir Urus Insan, Perniagaan Keluarga.

**Abstract:** Corporate governance is an important part of management for every family business. Having good corporate governance can bring a family business to a better level and can continue the business survivor. Compliance with corporate governance in the form of regulations and laws is said to control the behaviour of employees. However, corporate governance also has certain limitations. It is reported that the spiritual spirit of employees is neglected because it is more important to their compliance with legal documents and regulations set up by the top management of the company. The top management of the company that neglects the spiritual element of the workforce can lead to various problems involving wrongdoing and unethical behaviour among employees. Thus, human governance should be the foundation and basic platform for the good akhlaq and good personality traits among employees so they can express their sincerity in the proper course of action. Therefore, this article attempts to explain the importance of human governance to family business conduct.

**Keywords:** Corporate Governance, Human Governance, Family Business.

2020 JGBSE

---

<sup>1</sup> Pensyarah, Pusat Pengajian dan Penyelidikan Kewangan Islam (CIFER), UniSHAMS, Kuala Ketil, Kedah, E-mail: sitifatimah@unishams.edu.my

<sup>2</sup> Pensyarah, Pusat Pengajian Perniagaan Islam (IBS), Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah, E-mail: n.nasri@uum.edu.my

## **Pengenalan**

### **Perniagaan keluarga**

Dalam kesusasteraan akademik tidak ada definisi perniagaan keluarga yang konsisten yang boleh didapati. Antara definisi perniagaan keluarga yang boleh ditakrifkan antaranya ialah, satu perniagaan yang ditadbir dan / atau diuruskan dengan niat untuk membentuk dan mencapai wawasan perniagaan yang dikuasai oleh gabungan yang dominan yang terdiri daripada anggota keluarga yang sama atau sebilangan kecil keluarga dan ianya berlangsung daripada satu generasi kepada generasi seterusnya. Selain itu, perniagaan keluarga turut membawa maksud pengaruh harta dan pengurusan oleh ahli keluarga dalam perniagaan tersebut (Jess, James & Sharma, 1999).

Manakala menurut Chua, Chrisman dan Sharma (1999), maksud perniagaan keluarga sebagai “ditadbir dan / atau diuruskan dengan niat untuk membentuk dan mengejar visi perniagaan yang dipegang oleh gabungan yang dominan dikawal oleh ahli keluarga yang sama atau sebilangan kecil ahli keluarga dan berkesinambungan daripada satu generasi kepada generasi yang seterusnya.”

Dalam bidang penyelidikan, banyak kajian memberi tumpuan kepada prestasi perniagaan keluarga. Namun, ianya mendedahkan keputusan yang pelbagai. Menurut beberapa kajian, syarikat keluarga adalah satu bentuk organisasi yang cekap dan mantap dan menguasai landskap ekonomi global dan ianya unggul dalam pelbagai dimensi prestasi (Monsen, Chiu, & Cooley, 1968; Daily & Dollinger, 1992; Shleifer, 1999; Ang, Cole & Lin, 2000; Maury & Pajuste, 2005; Villalonga & Amit, 2006; Miller & Le Breton-Miller, 2007; Martinez, Stohr & Quiroya, 2007; Johl, Jackling & Joshi, 2010; Motwani B, 2015).

Tidak dinafikan, perniagaan keluarga sememangnya berbeza daripada syarikat-syarikat korporat tradisional dalam banyak aspek. Hasil daripada perbezaan tersebut, perhatian seharusnya diberikan kepada aspek tadbir urus (perniagaan keluarga). Walaubagaimanapun, kebanyakan syarikat keluarga gagal berkembang daripada bentuk tradisional mereka. Syarikat-syarikat ini tidak menerima keterbukaan dalam amalan syarikat dan status quo dikekalkan sebagai perniagaan terus dikelola seolah-olah mereka masih dimiliki oleh pengasas mereka (Ow-Yong dan Cheah, 2000). Banyak perniagaan keluarga gagal untuk mengenali dan mengenalpasti kepentingan beberapa isu yang boleh mempengaruhi tadbir urus syarikat sedangkan pada waktu yang sama pemilik-pemilik syarikat keluarga ini berusaha untuk mencapai misi dan visi perniagaan keluarga mereka iaitu untuk memastikan keuntungan jangka panjang dan kewujudan syarikat yang berterusan. Contohnya, isu-isu yang berkaitan dengan perancangan penggantian dan latihan, bagaimana menyeimbangkan kebimbangan keluarga dan kepentingan perniagaan, memasukkan ahli yang bukan ahli keluarga dalam Lembaga Pengarah, dan banyak isu lain yang berkaitan dengan tadbir urus keluarga yang tidak dianggap penting oleh pengurusan syarikat keluarga boleh menyebabkan keruntuhan perniagaan banyak keluarga (Samuel. A.B., Wen. X. & Yaw. B., 2014).

Tidak dinafikan bahawa tadbir urus korporat merupakan tunjang kepada sesebuah syarikat untuk terus maju, berdaya saing dan mendapatkan keuntungan semaksima yang mungkin. Dengan corak pengurusan yang mementingkan tadbir urus korporat dalam setiap proses dan pembuatan keputusan dapat menjamin kelangsungan hayat perniagaan keluarga sehingga generasi seterusnya. Namun begitu, pihak pengurusan syarikat keluarga mungkin berhadapan

pelbagai masalah di kemudian hari yang boleh memberi kesan kepada persekitaran perniagaan yang sedia ada, sekiranya tadbir urus insan tidak diberi perhatian yang sewajarnya. Kebanyakan masalah yang berlaku adalah berkaitan salahlaku dan kelakuan tidak beretika seperti memberi atau menerima rasuah, pecah amanah, memanipulasi data syarikat dan sebagainya. Semua kelakuan tidak beretika tersebut nyata adalah haram mengikut hukum syara' dan membawa kepada dosa kerana melanggar perintah dan hukum Allah SWT dalam hukum muamalat sesama insan. Terjadinya kelakuan tidak beretika ini kerana nipisnya iman yang membawa kepada sikap tamak haloba dan lebih mendahulukan kepentingan diri sendiri berbanding kepentingan secara berjemaah. Pihak pengurusan syarikat akan berdepan dengan masalah sekiranya gejala ini tidak dibendung daripada awal, kerana ianya akan memberi impak yang besar terhadap kelangsungan perniagaan keluarga. Perlu diingat tadbir urus insan secara logiknya adalah ketika mana pihak pengurusan syarikat berurusan dengan manusia sama ada ahli keluarga, warga kerja syarikat dan pemegang taruh (*stakeholders*) syarikat yang terlibat secara langsung ataupun tidak langsung. Jika hubungan ini tidak dijaga dengan baik, akan membawa kepada kejatuhan perniagaan.

Oleh yang demikian, kajian ini cuba untuk menerangkan kepentingan dan kelebihan jika amalan tadbir urus insan (*human governance*) dilaksanakan dan diamalkan dalam pengurusan sesebuah syarikat keluarga khususnya. Ini kerana tadbir urus insan menjadi pelengkap kepada tadbir urus korporat. Amalan tadbir urus insan yang praktikal yang mementingkan faktor kerohanian warga kerja dapat menjamin kualiti kerja yang lebih berkesan kerana ianya lahir daripada hati dan jiwa yang ikhlas yang mengharapkan keredhaan Allah SWT hidup di dunia dan di akhirat.

## **Tinjauan Kesusasteraan**

### **Tadbir Urus dan Perniagaan Keluarga**

Tadbir urus diiktiraf sebagai penentu utama dalam kejayaan dan kegagalan sesebuah organisasi. Bagi organisasi keluarga, penglibatan ahli keluarga memperkenalkan mekanisme yang unik untuk tadbir urus, adalah untuk memastikan bahawa tindakan pihak berkepentingan organisasi adalah selari dengan matlamat dan objektif organisasi (Aguilera & Jackson, 2003; Chua, Chrisman, & Sharma, 1999; Sirmon & Hitt, 2003). Walaupun tadbir urus telah lama diakui sebagai topik penting dalam penyelidikan perniagaan keluarga, namun pelbagai dimensinya masih kurang difahami dan dikaji ((Morck & Steier, 2005; Berrone, Cruz, & Gomez Mejia, 2012; Gersick, 2015).

Lebih-lebih lagi, model tadbir urus utama dalam perniagaan keluarga lebih cenderung untuk menganggap bahawa satu perniagaan keluarga itu adalah merupakan satu struktur perniagaan tunggal. Ianya tidak memberikan penjelasan yang jelas kepada organisasi keluarga yang mempunyai pelbagai perusahaan perniagaan dan bagaimana mereka menyelaraskan sistem tadbir urus mereka dengan matlamat mereka. Bagi organisasi keluarga, adalah cabaran kepada mereka untuk membentuk sistem tadbir urus yang berkesan (Lloyd, James & Jess, 2015).

### **Definisi Tadbir Urus Insan (*Human Governance*)**

Tadbir urus insan adalah tadbir urus yang lebih dari apa yang mampu dicapai atau dirasakan oleh pancaindera, pengalaman, akal fikiran dan perasaan. Ia berbalik kepada teras keinsanan dalam diri seseorang melalui penggantungan kepada Tuhan. Setiap pemimpin yang dilantik

amat mementingkan integriti/ kebolehpercayaan atau dalam istilah Islam disebut sebagai ihsan dengan akhlak dan adab yang khusus. (Intan Fazliana & Mohd Izham, 2014).

Dalam erti kata yang lebih mudah untuk difahami, tadbir urus insan ialah satu bentuk tadbir urus yang dikendalikan oleh 'insan' (pentadbir) kepada 'insan' (orang yang ditadbir) untuk melahirkan insan yang berakhlak, yang baik perilakunya, faham sepenuhnya tentang tanggungjawab dirinya kepada Tuhan, memberi keadilan kepada dirinya dan masyarakat di sekelilingnya dan sentiasa berusaha meningkatkan potensi dirinya ke arah yang lebih baik (Wan Mohd Noor Wan Daud, 2005).

Manakala menurut Arfah dan Aziuddin (2009), tadbir urus insan ini merupakan penggerak dan penghubung kepada kebahagiaan, ketenteraman dan ketenangan dalam jiwa seseorang yang bernama insan. Ini kerana, tadbir urus insan adalah suatu tindakan yang menyepadukan tindakan, proses, makna dan hasil yang terbaik dalam sesuatu pembuatan keputusan yang dilakukan.

Penentu tadbir urus insan adalah kriteria yang penting bagi tujuan membantu syarikat keluarga dalam menambah nilai warga kerja, untuk memperbaiki prosedur dan amalan syarikat, dan juga meningkatkan prestasi syarikat keluarga. Antara penentu kepada tadbir urus insan adalah berkaitan kepimpinan, integriti, keagamaan, kerohanian, budaya, latihan & pembangunan, rekrutmen dan pemilihan, dan polisi kawalan dalaman (Zulkefli et.al, 2016). Justeru, tadbir urus insan meliputi sifat nilai, agama, sistem kepercayaan, budaya dan etika bertujuan untuk memupuk budaya saling mempercayai antara satu sama lain dan menghasilkan nilai etika yang tinggi dan kelakuan moral yang boleh diterima oleh semua lapisan masyarakat (Salleh dan Ahmad, 2010). Dalam erti kata lain, tadbir urus insan ini bertindak sebagai mekanisme untuk meningkatkan nilai teras, etika dan tingkah laku seseorang individu dalam syarikat yang membimbing dari dalaman individu itu sendiri.

Oleh itu, setiap individu haruslah diberi kepercayaan sebagai penggerak dalaman untuk berusaha sebaik mungkin bagi mencapai potensi mereka dan untuk menunjukkan prestasi diri mereka melalui pelbagai kaedah yang inovatif. Ini dapat dicapai hanya dalam keadaan di mana nilai dan prinsip insan itu diakui dan diterima dalam budaya kerja syarikat.

### **Kepentingan Tadbir Urus Insan**

Tadbir urus insan merupakan satu perjalanan untuk membentuk jatidiri insan yang mempunyai nilai-nilai murni dalam diri yang tahu matlamat hidup sebagai pemimpin kepada diri sendiri mahupun pemimpin kepada orang lain. Bahkan yang paling utama adalah tahu tanggungjawab sebagai seorang khalifah Allah di muka bumi. Walaubagaimanapun, pada era teknologi yang penuh dengan kecanggihan dan kemudahan, didapati naluri insan yang sepatutnya membantu pembentukan akhlak dan peribadi seseorang insan untuk menjadi lebih baik dari hari ke hari semakin hilang atau lenyap (Arfah, 2015). Natijahnya, dikhuatiri sifat seperti hilangnya sikap hormat-menghormati, sikap bertoleransi dan mementingkan diri sendiri akan menguasai diri dan hilang pertimbangan ihsan dalam diri.

Selain itu, dengan kurangnya pemahaman mengenai tadbir urus insan membuatkan insan itu lupa ataupun alpa dengan amanah Allah SWT yang dipertanggungjawabkan kepada insan sebagai khalifah Allah di muka bumi yang tugasnya adalah untuk memakmurkan bumi Allah berpandukan syariat Islamiyyah. Dengan keasyikan nikmat dunia boleh mengaburi mata hati insan sehingga dia lupa peranannya sebagai pemimpin.

Bercakap tentang ilmu bagaimana untuk menghasilkan nilai-nilai murni dalam diri seseorang insan memang mudah. Realitinya, usaha untuk memajukan diri dengan menjadikan kualiti diri lebih baik dari hari ke sehari cukup susah untuk dilakukan bagi mereka yang kurangnya ilmu pengetahuan mengenai tadbir urus insan. Walaupun terdapat banyak medium yang boleh dirujuk dan dipelajari seperti buku-buku ilmiah, ceramah-ceramah dan sebagainya, pemahaman terhadap ilmu tadbir urus insan akan menemui jalan buntu atas sikap insan itu sendiri jika lebih mementingkan kemewahan dan harta dunia.

Selain itu, jika dilihat kepada masyarakat sekarang, majoriti ibu bapa yang ada lebih mementingkan kepada keperluan fizikal dan lahiriah anak-anak dan penerimaan masyarakat terhadap keluarga masing-masing. Contohnya, ibu bapa lebih menekankan pencapaian akademik dengan melihat berapa A yang diperolehi oleh anak berbanding dengan asuhan yang sepatutnya diberikan kepada anak-anak sejak mereka kecil lagi. Dalam kebanyakan situasi, asuhan dilihat menjadi titik penting dalam membentuk modal insan cemerlang. Ia membawa tiga makna iaitu melindungi, mendidik dan membesarkan anak. Meneliti dari dekat, asuhan adalah peranan dan tanggungjawab ibu bapa dalam membesarkan permata hati, merangkumi setiap sudut keperluan termasuk fizikal, emosi, intelek, perlindungan dan spiritual. Dengan didikan dan asuhan yang baik yang bermula daripada rumah dan keluarga, yang diterap dengan nilai-nilai insaniah membawa kepada keunggulan peribadi yang cantik luaran dan dalaman.

Menurut Arfah (2015), tadbir urus insan bukan satu peraturan. Seharusnya ianya disemat dalam diri dan sentiasa tahu bahawa Allah SWT sentiasa melihat apa sahaja yang dilakukan. Walaupun ada ketikanya tiada orang yang melihat apa yang dilakukan, sesungguhnya Allah Yang Maha Esa sentiasa mengawasi tindak tanduk hamba-hambaNYA. Ini kerana sikap insan itu sendiri, akan melakukan yang terbaik jika ada insan lain yang melihatnya. Insan itu akan lebih gembira sekiranya amalan kebaikan yang dilakukan untuk mendapat pujian orang dihebahkan sehingga datangnya sikap riak, ujub, sum'ah dan takabbur dalam diri. Pemahaman yang jelas terhadap ilmu tadbir urus insan akan menjadikan seseorang insan itu menjadi diri sendiri walaupun di mana sahaja dia berada sama ada secara bersendirian ataupun ketika waktu ramai orang.

Seterusnya, jika dilihat dari sudut tadbir urus bagi syarikat keluarga, adalah wajar bagi syarikat perniagaan untuk mendapatkan keuntungan. Namun begitu, pihak pengurusan syarikat turut harus menggunakan pendekatan insaniah atau spiritual dengan menerapkan nilai-nilai positif dalam diri semua warga kerja. Tujuannya adalah untuk memastikan warga kerja syarikat faham dan tahu peranan dan tanggungjawabnya dalam syarikat tersebut. Sekiranya boleh dilakukan, tindakan tersebut boleh dijadikan sebagai budaya organisasi. Malahan, secara tidak langsung akan membentuk personaliti dan juga identiti sesebuah organisasi. Peranan budaya organisasi adalah menyediakan panduan tentang bagaimana sesebuah organisasi harus mengendalikan operasinya di samping turut menyediakan kaedah bagaimana organisasi perlu berinteraksi dengan ahli-ahli di dalam persekitarannya (Barney, 1986). Budaya organisasi adalah berdasar kepada nilai, kepercayaan dan prinsip-prinsip yang menjadi asas kepada sistem pengurusan organisasi (Denilson, 1990).

Melihat kepada kepentingan memahami tadbir urus insan dalam pengurusan sesebuah syarikat keluarga seperti yang telah diterangkan sebelum ini, maka kajian seperti ini dilihat mampu memberikan kesan yang signifikan kepada dunia kelimuan dan praktis dalam bidang tadbir urus insan. Semoga kajian ini dapat memberikan input dan sumbangan sepertimana yang diharapkan oleh penyelidik.

## **Kajian Terdahulu Tentang Tadbir Urus Insan**

Tidak banyak kajian yang dijalankan oleh penyelidik dalam melihat perkaitan antara tadbir urus insan dalam pengurusan syarikat keluarga. Kebanyakan kajian mengkaji hubungan tadbir urus korporat dengan prestasi syarikat.

Walaupun tadbir urus telah lama diakui sebagai topik penting dalam penyelidikan perniagaan keluarga, namun pelbagai dimensinya masih kurang difahami dan dikaji ((Morck & Steier, 2005; Berrone, Cruz, & Gomez Mejia, 2012; Gersick, 2015).

## **Kerangka Konsep**

Seperti di awal kajian ini yang cuba untuk mencadangkan kerangka konsep kajian yang melibatkan penentu tadbir urus insan dengan prestasi syarikat keluarga. Hasil tinjauan kesusasteraan kertas ini mencadangkan supaya hubungan di antara penentu-penentu dalam tadbir urus insan dengan prestasi syarikat keluarga perlu dikaji memandangkan terdapat alasan-alasan kukuh yang tidak dapat diselesaikan oleh pengkaji terdahulu.

Oleh itu, satu kerangka konsep dicadangkan untuk diuji secara empirikal di dalam persekitaran syarikat keluarga di Malaysia. Kerangka konsep cadangan kajian boleh dirujuk dalam Rajah 1 (rujuk Apendik 1). Penentu tadbir urus insan iaitu kepimpinan, integriti, keagamaan, kerohanian, budaya, latihan & pembangunan dan kawalan dalaman bertindak sebagai pemboleh ubah bebas dan prestasi syarikat keluarga pula bertindak sebagai pemboleh ubah bersandar. Pemboleh ubah bersandar akan dilihat dari aspek kewangan dan juga bukan kewangan.

## **Kesimpulan Dan Kajian Masa Hadapan**

Kajian ini bertujuan untuk menyelidik hubungan antara penentu tadbir urus insan dengan prestasi syarikat keluarga. Hasil kajian ini secara tidak langsung boleh menyumbang kepada pengetahuan yang baru dan akan memberi implikasi kepada syarikat keluarga. Di samping itu, kajian ini juga mungkin akan menambahkan lagi khazanah literatur dalam bidang tadbir urus insan.

Sorotan karya yang berkaitan dengan kajian yang melibatkan tadbir urus insan masih agak sukar ditemui. Adalah diharapkan kajian ini mampu menyumbang kefahaman secara teori mengenai hubungan antara penentu tadbir urus insan dengan prestasi syarikat keluarga dan dapat dijadikan panduan kepada pihak pengurusan syarikat keluarga.

Kertas cadangan ini adalah merupakan kertas konsep. Oleh yang demikian, tiada sebarang bukti empirikal. Cadangan kajian akan datang akan mengesahkan model kajian dengan bukti-bukti hasil dapatan kajian secara empirikal berhubung dengan hubungan tersebut.

**Rujukan :**

- Aguilera, R.V. & Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 28, 447–465.
- Arfah Salleh, & Aziuddin Ahmad. (2008). *Human Governance: A Paradigm Shift in Governing Corporation*. Kuala Lumpur: MPH Group Publishing.
- Arfah Salleh, & Aziuddin Ahmad. (2009). Molding Human Business Leaders - What Business School Instructors Can Learn from *Quantum Physics Journal of Islamic Economics, Banking and Finance*, Volume 5(2), 23-43.
- Arfah Salleh., & Aziuddin Ahmad .(2008). *Human Governance: Bringing the Meaning of Integrity in the Life of Professional Accountants*.
- Aziuddin Ahmad. (2010). *Administration and Management in Islamic Education: Good Governance*. Paper presented at the 1st International Conference on Islamic Education (ICiED), Malaysia.
- Ang, J.S., Cole, R.A., & Lin, J. W. (2000). Agency costs and ownership structure. *The Journal of Finance*, 55(1), 81-106.
- Barney. (1986). "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" *Academy of Management Review*. 11: 656-665.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L.R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches and agenda for future research. *Family Business Review*, 25, 258–279.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39.
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, 5(2), 11-34.
- Denilson, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organization Effectiveness*, John Welly & Sons, New York.
- Gersick, K.E. (2015). Essay on practice: Advising family enterprise in the fourth decade. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39, 1433–1450.
- Intan Fadzliana Ahmad & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2014). Tadbir Urus Korporat Lawan Tadbir Urus Insan: Kekeliruan Peranan Pentadbir Institusi Pengajian Tinggi Islam Terhadap Peranan Universiti. *Jurnal Penyelidikan Dan Inovasi*, Bil 1, pp. 84-96.
- Jess H. Chua., James J. Chrisman, & Pramodita Sharma.(1999).*Entrepreneurship Theory & Practice:Defining the Family Business by Behavior*,Texas:Baylor University.
- Johl, S., Jackling, B., & Joshi, M. (2010). Family generation, leadership, control and performance: The role of outside directors in Top Indian family firms. *Paper presented at the meeting of British Accounting Association*, Cardiff City Hall, United Kingdom.
- Miller D, Le Breton-Miller. (2007).Kicking the habit: Broadening our horizons by studying family business.*Journal of Management Inquiry*. 16:27-30.
- Morck, R. & Steier, L. (2005). *The global history of corporate governance: An introduction*. In R. Morck (Ed.), *The history of corporate governance around the world: Family business groups to professional managers* . Chicago: Chicago University Press & National Bureau of Economic Research.pp. 1-64.
- Motwani, B. (2015). Impact of Factors of Family Business on the Performance: A PLS-SEM Study. *J Entrepren Organiz Manag*.5: 183.
- Ow-Yong, K., & Cheah, K. G. (2000). Corporate governance codes: A comparison between Malaysia and the UK. *Corporate Governance: An International Review*, 8(2), 125-132.

- Samuel, A.B., Wen, X. & Yaw, B. (2014). 'Governance Issues In Family Businesses' The Views Of Family-Member-Employees, Non-Family-Member-Employees And Management. *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom* .Vol. II, Issue 12.
- Sirmon, D.G. & Hitt, M.A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 339–358.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385-417.
- Wan Mohd Noor Wan Daud. (2005). *Falsafah dan Amalan Pendidikan Islam, Syed M. Naquib Al-Attas: Satu Huraian Konsep Asli Islamisasi*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Zulkefli Hanapiyah, Salina Daud & Wan Mohammad Taufik Wan Abdullah. (2016). Human Governance Determinants. *Proceedings of 73<sup>rd</sup> The IIER International Conference*, Kuala Lumpur, Malaysia, pp. 57-62.

## Apendik 1

### Rajah 1: Kerangka Konsep Kajian

