

**PERUSAHAAN KELUARGA DAN INDUSTRI PELANCONGAN  
PENGINAPAN DI PANTAI CHENANG, LANGKAWI**

**MUHAMMAD HAKIMI BIN MOHD HUSSAIN**

**Tesis ini dikemukakan sebagai  
memenuhi syarat bagi penganugerahan  
Ijazah Sarjana Sains (Perancangan Bandar dan Wilayah)**

**Fakulti Alam Bina  
Universiti Teknologi Malaysia**

**JANUARI 2013**

Untuk ibu, isteri dan anak-anak.

## PENGHARGAAN

Alhamdulillah, Syukur ke hadrat Ilahi kerana dengan berkat dan limpah kurnia-Nya dapat saya menyiapkan tesis ini dengan jayanya.

Setinggi-tinggi penghargaan khas buat **Dr. Hairul Nizam bin Ismail** selaku penyelia tesis yang telah memberi tunjuk ajar, pandangan, panduan, komen serta cadangan-cadangan membina. Tanpa sokongan dan komitmen berterusan dari beliau, kajian ini tidak mungkin dapat dijayakan.

Ribuan terima kasih tidak terhingga kepada Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) kerana memberi kemudahan Hadiah Latihan Persekutuan Separa Biasiswa serta kepada pihak pengurusan Jabatan Perancangan Bandar dan Desa (JPBD) Semenanjung Malaysia dan JPBD Negeri Kedah kerana memberi ruang dan masa semasa tempoh pengajian saya berlangsung. Terima kasih kepada semua pihak yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam proses penyelidikan yang dijalankan. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada semua pihak yang telah membantu semasa proses pengumpulan maklumat terutamanya kepada pegawai-pegawai di Majlis Perbandaran Langkawi Bandaraya Pelancongan (MPLBP), Lembaga Pembangunan Langkawi (LADA) serta Pejabat Tanah Daerah Langkawi.

Akhir sekali, tidak dilupakan kepada ahli keluarga dan rakan-rakan seperjuangan yang telah banyak memberikan sokongan dan bantuan sama ada secara langsung atau tidak langsung di samping memberi semangat, kerjasama dan galakan sehingga kejayaan dicapai. Terima kasih.

## ABSTRAK

Tujuan kajian ini adalah untuk mengkaji, meneroka dan memahami situasi peluang dan batasan sektor perusahaan keluarga dalam industri pelancongan mengikut tiga dimensi utama sektor berkenaan iaitu dimensi pemilikan, dimensi perusahaan dan dimensi keluarga. Kaedah kajian ini adalah secara gabungan pendekatan kualitatif dan kuantitatif dengan penggunaan kaedah *life history*. Dalam proses pengumpulan data, sesi temu bual semi struktur secara semuka dengan responden telah dilakukan. Untuk itu, tiga belas aktiviti penginapan dalam sektor perusahaan keluarga yang beroperasi di sepanjang koridor pelancongan Pantai Chenang, Langkawi dijadikan sebagai responden. Hasil pengabstrakkan di peringkat analisis mendapati majoriti pengusaha berada di bawah kategori *Agency Benefits* bagi dimensi keluarga, *Business Oriented Family* bagi dimensi perusahaan dan *Profit and Growth Oriented* bagi dimensi pemilikan. Kajian juga mendapati faktor peluang lokasi serta persekitaran industri terutamanya insentif dana dan polisi kerajaan memainkan peranan penting dalam pertumbuhan sektor ini. Selain itu, Model Kitaran Pertumbuhan Destinasi Pelancongan digunakan sebagai asas kepada pembentukan Model Pertumbuhan Aktiviti Penginapan Sektor Perusahaan Keluarga di Pantai Chenang. Hasil kajian juga mendapati kedua-dua model ini menunjukkan corak lengkung yang hampir sama, di mana tempoh yang agak perlahan di peringkat awal kemudian pesat di fasa pembangunan kemudian kembali perlahan di fasa pengukuhan. Penemuan kajian ini boleh dijadikan petunjuk kepada sektor awam untuk mempertimbangkan langkah-langkah yang sewajarnya bagi memastikan sektor perusahaan keluarga dalam industri pelancongan boleh terus berdaya saing di masa hadapan.

## ABSTRACT

The purpose of this study is to examine and explore the situational opportunities and limitations of family business in tourism industry according to the three dimensions of the industry's domain, namely, ownership, enterprise and family. The study engaged in a combination of the qualitative and quantitative approaches with that of the life history method. Data was obtained through the semi-structured in-depth interview that is directly interfacing with the respondents. Thirteen lodging activities involved in the family business operating within the Pantai Chenang tourism corridor in Langkawi were chosen as respondents. It is found that majority of the operators are in the family dimension for the Agency Benefits category, enterprise dimension for Family Oriented Business, and ownership dimension for the Profit and Growth Oriented category. Findings also revealed that the locational advantage and industrial surroundings, particularly capital incentive and government policies have a significant role in the growth of family business in tourism. The Tourism Area Life Cycle (TALC) Model was used as the basis for developing the Accommodation Activity Growth Model for the Family Business in Pantai Chenang. It was found that both models illustrate a relatively similar curve distribution patterns; slowing pace at the early stage, becoming rapid during the development stage, and slowing again at the consolidation stage. Findings of the study could be used as a guidance by the public sector to consider employing appropriate measures to ensure that family business in the tourism industry are sustainable and remains competitive in the future.

## ISI KANDUNGAN

<b>BAB</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
	PENGESAHAN STATUS TESIS	
	PENGESAHAN PENYELIA	
	PENGESAHAN KERJASAMA	
	SIJIL PEPERIKSAAN	
	TAJUK	i
	PENGESAHAN KETULINAN	ii
	DEDIKASI	iii
	PENGHARGAAN	iv
	ABSTRAK	v
	ABSTRACT	vi
	ISI KANDUNGAN	vii
	SENARAI JADUAL	xi
	SENARAI RAJAH	xiii
	SENARAI FOTO	xv
	SENARAI LAMPIRAN	xvi
<b>1</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Literatur Awal	5
	1.2.1 Sektor Perusahaan Dalam Industri Pelancongan Kompetitif	5
	1.2.2 Sektor Perusahaan Keluarga Dalam Industri Pelancongan	8
	1.3 Persoalan Penyelidikan	17

1.4	Objektif Penyelidikan	19
1.5	Reka Bentuk Penyelidikan	19
1.6	Definisi-definisi	21
1.6.1	Destinasi Pelancongan Kompetitif	21
1.6.2	Sektor Perusahaan Pelancongan	21
1.6.3	Sektor Perusahaan Keluarga	22
1.7	Kesimpulan	23
1.7.1	Signifikasi Kajian	23
1.7.2	Struktur Laporan Penyelidikan	24
<b>2</b>	<b>INISIATIF STRATEGIK PELANCONGAN KOMPETITIF</b>	<b>26</b>
2.1	Pengenalan	26
2.2	Konsep Model Kitaran Pertumbuhan Destinasi Pelancongan (TALC)	27
2.3	Model Destinasi Pelancongan Kompetitif	32
2.3.1	Inisiatif Pendidikan dan Latihan	38
2.4	Sektor Perusahaan Keluarga Dalam Industri Pelancongan	43
2.4.1	Latar Belakang Penyelidikan	43
2.4.2	Karektor Sektor Perusahaan Keluarga Dalam Industri Pelancongan	46
2.4.3	Karektor Perusahaan Sektor Perusahaan Keluarga	54
2.4.4	Faktor Kritikal Sektor Perusahaan Keluarga	71
2.5	Kesimpulan	84
2.5.1	Dimensi Kajian	85
2.5.2	Senario Sektor Perusahaan Keluarga Dalam Industri Pelancongan	86
2.5.3	Perancangan dan Pembangunan Sektor Perusahaan Keluarga Kompetitif	92
<b>3</b>	<b>REKABENTUK PENYELIDIKAN</b>	<b>96</b>
3.1	Pengenalan	96
3.2	Pendekatan Penyelidikan	97
3.2.1	<i>Life History Method</i>	97

3.2.2	Pendekatan Kualitatif	99
3.2.3	Pendekatan Kuantitatif	100
3.3	Strategi Pengumpulan Maklumat	100
3.3.1	Pendekatan Temu Bual Semi Struktur	100
3.3.2	Struktur Transkrip Temu Bual	101
3.4	Pengabstrakan	103
3.4.1	Peringkat Pengabstrakan Rendah	105
3.4.2	Peringkat Pengabstrakan Tinggi	109
3.5	Kajian Kes	112
3.6	Kesimpulan	118
<b>4</b>	<b>ANALISIS</b>	<b>119</b>
4.1	Pengenalan	119
4.2	Profil Responden	120
4.2.1	Profil Pengusaha	129
4.2.2	Profil Perusahaan	131
4.3	Karektor Perusahaan	134
4.3.1	Dimensi Keluarga	136
4.3.2	Dimensi Perusahaan	138
4.3.3	Dimensi Pemilikan	140
4.4	Karektor Pengusaha	141
4.4.1	Matlamat/Motivasi	141
4.4.2	Faktor Kritikal Pembentukan Matlamat/Motivasi	146
4.5	Persepsi Responden Terhadap Idea Destinasi Pelancongan Kompetitif di dalam Sektor Perusahaan Keluarga	150
4.5.1	Inisiatif Pengurusan Mampan	150
4.5.2	Inisiatif Pembangunan Produk Inovasi	151
4.5.3	Inisiatif Pengurusan Strategik	154
4.5.4	Inisiatif Sasaran Pasaran	156
4.5.5	Inisiatif Pengurusan Risiko	157
4.6	Persepsi Semasa Pengunjung Melalui Saluran Komunikasi Internet ( <i>Internet Based Communication Channel</i> )	159
4.7	Kesimpulan	160



<b>5</b>	<b>RUMUSAN</b>	<b>162</b>
5.1	Pengenalan	162
5.2	Fenomena / Tabiat Sektor Perusahaan Keluarga	163
5.3	Model Pertumbuhan Aktiviti penginapan Sektor Perusahaan Keluarga di Pantai Chenang	165
5.3.1	Perbandingan Antara Model Pertumbuhan Aktiviti Penginapan Sektor Perusahaan Keluarga di Pantai Chenang dengan Model Kitaran Pertumbuhan Destinasi Pelancongan (TALC)	169
5.4	Peluang dan Kekangan Sektor Perusahaan Keluarga Dalam Industri Pelancongan	170
5.5	Implikasi Sektor Perusahaan Keluarga di Pantai Chenang Terhadap Dasar Sektor Awam	173
5.6	Penyelarasan Idea Destinasi Pelancongan Kompetitif Dalam Sektor Perusahaan Keluarga serta Sistem Sokongan daripada Sektor Awam	175
5.7	Kesimpulan	177
5.7.1	Kajian Lanjut	178
	<b>RUJUKAN</b>	<b>179</b>
	<b>Lampiran A – B5</b>	<b>186 - 209</b>

## SENARAI JADUAL

NO JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
Jadual 1.1	Aspek Penambahbaikan Kualiti Dalam Sektor Perusahaan Industri Pelancongan Mengikut Aktiviti	8
Jadual 1.2	Keunikan dan Kekangan Sektor Perusahaan Keluarga Dalam Industri Pelancongan	15
Jadual 2.1	Inisiatif Pengurusan Destinasi	37
Jadual 2.2	Inisiatif Pengurusan Perusahaan	38
Jadual 2.3	Aktiviti-aktiviti Sektor Perusahaan Keluarga Dalam Industri Pelancongan	50
Jadual 2.4	Tipologi Sektor Perusahaan Keluarga Dyer (2010)	59
Jadual 2.5	Tipologi Sektor Perusahaan Keluarga Leenders dan Waarts (2003)	66
Jadual 2.6	Transisi Pertumbuhan Sektor Perusahaan Keluarga	70
Jadual 2.7	Kategori Matlamat Sektor Perusahaan Keluarga	72
Jadual 2.8	Faktor Matlamat Memulakan Perusahaan	72
Jadual 2.9	Faktor Matlamat Perusahaan	75
Jadual 2.10	Faktor Kepuasan Peribadi - Keluarga	76
Jadual 2.11	Atribut ' <i>Temporal Pressures</i> ' dan ' <i>Environmental Pressures</i> '	77
Jadual 2.12	Dimensi dan Atribut Sektor Perusahaan Keluarga	87
Jadual 2.13	Senario Sektor Perusahaan Keluarga Dalam Industri Pelancongan	88
Jadual 2.14	Perancangan dan Pembangunan Sektor Perusahaan Keluarga Kompetitif	95

Jadual 3.1	Hubungkait Soalan-Soalan Temu Bual dengan Karektor Perusahaan Keluarga, Karektor Pengusaha dan Persepsi Terhadap Inisiatif Strategik Pelancongan Kompetitif	106
Jadual 3.2	Aktiviti Perusahaan Pelancongan di Pantai Chenang	113
Jadual 3.3	Pecahan Guna Tanah Aktiviti Perusahaan Pelancongan di Pantai Chenang	114
Jadual 3.4	Fasa Tahun Operasi Aktiviti Perusahaan Pelancongan di Pantai Chenang	115
Jadual 3.5	Profil Umum Kajian Kes	118
Jadual 4.1	Profil Pengusaha	130
Jadual 4.2	Rumusan Profil Pengusaha	131
Jadual 4.3	Profil Perusahaan	132
Jadual 4.4	Rumusan Profil Perusahaan	133
Jadual 4.5	Interpretasi Karektor Perusahaan	135
Jadual 4.6	Interpretasi Kategori Matlamat/Motivasi	142
Jadual 4.7	Faktor Penglibatan Golongan Wanita di Dalam Aktiviti Penginapan Sektor Perusahaan Keluarga di Pantai Chenang	147
Jadual 4.8	Umur pengusaha memulakan perusahaan	148
Jadual 4.9	Status Penggunaan Sistem Teknologi Maklumat Dalam Perusahaan	155
Jadual 4.10	Persepsi Semasa Pengunjung Melalui <a href="https://www.tripadvisor.com">tripadvisor.com</a>	159
Jadual 5.1	Peluang dan Kekangan Sektor Perusahaan Keluarga Dalam Industri Pelancongan	171

## SENARAI RAJAH

NO RAJAH	TAJUK	MUKA SURAT
Rajah 1.1	Struktur Bab 1	4
Rajah 1.2	<i>Three-circle Model</i> – Tagiuri dan Davis (1982)	10
Rajah 1.3	<i>Family Business Developmental Model</i> – Gersick, <i>et al.</i> (1999)	11
Rajah 1.4	<i>Multi-dimensional Model</i> – Zelwegger, <i>et al.</i> (2010)	13
Rajah 2.1	Struktur Bab 2	27
Rajah 2.2	Konsep Model Kitaran Pertumbuhan Destinasi Pelancongan (TALC)	28
Rajah 2.3	Konsep Model Destinasi Pelancongan Kompetitif - Ritchie dan Crouch (2003).	34
Rajah 2.4	Model Destinasi Pelancongan Kompetitif	36
Rajah 2.5	Tipologi Sektor Perusahaan Keluarga Dyer (2010)	58
Rajah 2.6	Tipologi Sektor Perusahaan Keluarga Leenders dan Waarts (2003)	65
Rajah 2.7	Kategori Matlamat Sektor Perusahaan Keluarga	72
Rajah 2.8	Kerangka Tematik Dimensi Sektor Perusahaan Keluarga	86
Rajah 3.1	Struktur Bab 3	97
Rajah 3.2	Kerangka Tematik Reka Bentuk Kajian	98
Rajah 3.3	Rajah Tematik Proses Peringkat Pengabstrakan Rendah	108
Rajah 3.4	Rajah Tematik Proses Peringkat Pengabstrakan Tinggi	111
Rajah 3.5	Pelan Lokasi Kawasan Kajian	113
Rajah 3.6	Lokasi Perusahaan Penginapan Sektor Perusahaan Keluarga di Pantai Chenang, Langkawi	117
Rajah 4.1	Struktur Bab 4	120

Rajah 4.2	Senario Karektor Perusahaan Aktiviti Penginapan Sektor Perusahaan Keluarga di Pantai Chenang	135
Rajah 4.3	Proses Pembentukan Motivasi dan Matlamat Pengusaha Aktiviti Penginapan Sektor Perusahaan Keluarga di Pantai Chenang	141
Rajah 4.4	Faktor Kritikal Pembentukan Matlamat/Motivasi Aktiviti Penginapan Sektor Perusahaan Keluarga di Pantai Chenang	146
Rajah 5.1	Struktur Bab 5	
Rajah 5.2	Model Pertumbuhan Aktiviti penginapan Sektor Perusahaan Keluarga di Pantai Chenang	166

**SENARAI FOTO**

<b>NO FOTO</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
Foto 3.1	Pemandangan Aktiviti Perniagaan di Pantai Chenang	116
Foto 4.1	Pemandangan Sekitar Sandy Beach Resort	121
Foto 4.2	Pemandangan Sekitar Amzar Motel	122
Foto 4.3	Pemandangan Sekitar Tok Jah Homestay	123
Foto 4.4	Pemandangan Sekitar White Lodge	124
Foto 4.5	Pemandangan Sekitar AB Motel	125
Foto 4.6	Pemandangan Sekitar Grand Beach Motel	125
Foto 4.7	Pemandangan Sekitar Tanjung Malie Beach Motel	125
Foto 4.8	Pemandangan Sekitar Melati Tanjung Motel	126
Foto 4.9	Pemandangan Sekitar Chenang Rest House	127
Foto 4.10	Pemandangan Sekitar Mali Perdana Resort	127
Foto 4.11	Pemandangan Sekitar Green Hill Beach Resort	128
Foto 4.12	Pemandangan Sekitar Langkapuri Inn	129
Foto 4.13	Pemandangan Sekitar Delta Motel & Restaurant	129

**SENARAI LAMPIRAN**

<b>LAMPIRAN</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
<b>A</b>	TRANSKRIP SOAL SELIDIK	186
<b>B1</b>	MAKLUMAT ASAS	191
<b>B2</b>	CONTOH PROFIL DIMENSI KELUARGA	199
<b>B3</b>	CONTOH PROFIL DIMENSI PERUSAHAAN	202
<b>B4</b>	CONTOH PROFIL DIMENSI PEMILIKAN	206
<b>B5</b>	CONTOH PROFIL PERSEPSI SEKTOR PERUSAHAAN KELUARGA – INISIATIF STRATEGIK PELANCONGAN KOMPETITIF	208

## **BAB 1.0**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Pengenalan**

Dalam tempoh sedekad abad ke-21, industri pelancongan dianggap sebagai salah satu sektor ekonomi utama yang berdaya saing, dan berupaya memberi nilai tambah kepada aktiviti ekonomi tradisional (pertanian), dan berupaya memangkinkan taraf hidup komuniti di wilayah luar bandar (Ritchie dan Crouch, 2003, Crouch, 2007, Edgell *et al.*, 2008, Dwyer *et al.*, 2009). Begitu juga di Malaysia, industri pelancongan diklasifikasikan sebagai sektor ekonomi baru yang memacu pertumbuhan sektor perkhidmatan seperti yang terkandung di dalam Rancangan Malaysia Kesepuluh 2011 – 2015 (Unit Perancang Ekonomi, 2010). Industri pelancongan, disenaraikan sebagai sektor ekonomi utama negara, dan merupakan sumber tukaran mata wang asing yang menyumbang kepada pertumbuhan ekonomi negara, pelaburan dan guna tenaga, serta mengukuhkan akaun perkhidmatan dalamimbangan pembayaran.

Berdasarkan strategi-strategi strategik yang disenaraikan dalam RMKe-10, hala tuju pembangunan sektor pelancongan di dalam negara ini bermatlamatkan sebagai sektor ekonomi yang mempunyai daya tahan dengan penumpuan pembangunan terhadap aspek pengurusan sumberjaya fizikal, sumberjaya manusia, pembangunan infrastruktur, sumberjaya kapital dan pembangunan usahasama strategik di antara sektor awam dan sektor swasta. Berdasarkan hala tuju ini, pembangunan pelancongan di dalam negara ini juga selari dengan idea pembangunan destinasi pelancongan mampan dan kompetitif yang sedang diamalkan oleh destinasi-destinasi pelancongan utama di peringkat global.



Edgell *et al.* (2008) menjelaskan trend pasaran pelancongan global dalam abad ke-21, akan terus diterajui oleh destinasi pelancongan pesisiran pantai dan pulau. Destinasi pelancongan pesisiran pantai dan pulau diunjurkan akan tumbuh dan mewujudkan variasi aktiviti rekreasi dan pelancongan yang berasaskan ekologi, warisan dan budaya, sukan lasak, penyelidikan dan marin. Bagi menyokong pertumbuhan destinasi pelancongan pesisiran pantai dan pulau, sektor perusahaan kecil dan sederhana dan perusahaan berorientasi keluarga (*family business*) akan bertindak sebagai sektor perkhidmatan utama yang mendominasi aktiviti-aktiviti rekreasi dan pelancongan dalam destinasi ini (Getz dan Carlsen, 2005).

Dalam tempoh sedekad, kajian-kajian persepsi dan atitud sektor perusahaan pelancongan, menjelaskan penerapan idea pembangunan destinasi pelancongan mampan memberi cabaran baru terhadap pertumbuhan dan pembangunan sektor perusahaan kecil dan sederhana untuk terus berdaya tahan dalam pasaran pelancongan global dalam tempoh jangka panjang (Crouch, 2007). Kajian-kajian yang dijalankan, telah merumuskan sepuluh resolusi sebagai inisiatif untuk melaksanakan idea pembangunan destinasi pelancongan kompetitif utama yang perlu dikoordinasikan oleh sektor awam dan sektor perusahaan bagi mewujudkan persekitaran industri pelancongan destinasi yang berdaya saing dalam pasaran pelancongan global (Dwyer, *et.al.*, 2009).

Sepuluh resolusi yang dikenali sebagai Inisiatif Strategik Pelancongan Kompetitif yang diperkenalkan oleh Dwyer, *et.al.* (2009) adalah merujuk kepada tema-tema utama pelancongan kompetitif yang dirumuskan dari persepsi pelaku-pelaku utama industri pelancongan iaitu sektor awam, sektor perusahaan dan akademik. Namun, persepsi dari sektor perusahaan hanya mengambil kira pengalaman-pengalaman dari sektor perusahaan utama dalam sesebuah destinasi. Berdasarkan kepada penyelidikan-penyelidikan berkaitan tabiat dan persepsi sektor perusahaan dalam mempengaruhi pertumbuhan destinasi pelancongan, telah menemukan bahawa sektor perusahaan dalam konteks industri pelancongan terbahagi kepada dua klasifikasi utama iaitu sektor perusahaan keluarga dan sektor perusahaan bukan keluarga. Sektor perusahaan keluarga merupakan sektor perusahaan yang sangat mempengaruhi dan memangkinkan pertumbuhan industri

pelancongan khususnya destinasi-destinasi pelancongan wilayah luar bandar (Getz dan Carlsen, 2000, 2005).

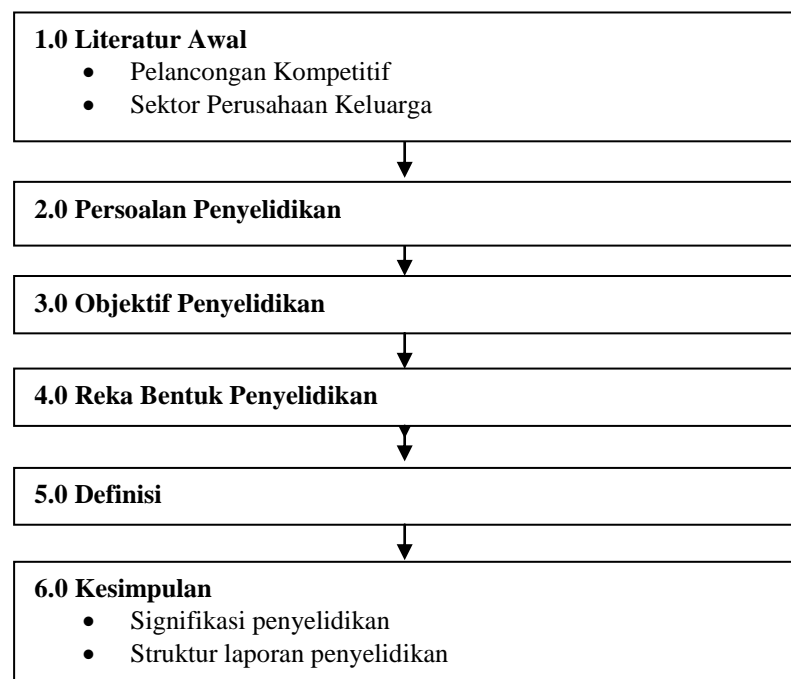
Berbeza dengan sektor perusahaan bukan keluarga, sektor perusahaan keluarga secara umumnya merupakan organisasi perniagaan yang wujud dari dua elemen yang saling bertindan iaitu [a] perusahaan dan [b] kekeluargaan (Stewart dan Miner, 2010). Elemen kekeluargaan yang wujud dalam sektor ini, merupakan kelebihan daya saing kepada sektor ini dan membezakan sektor ini dengan sektor perusahaan bukan keluarga (Gersick *et.al.*, 1999; Zellweger et al., 2010; Astrachan, 2010). Tahap pertumbuhan sektor perusahaan ini sangat dipengaruhi oleh motivasi dan gaya hidup pengusaha, peluang pasaran, dan persekitaran budaya dan sosial di mana perusahaan itu beroperasi. Selain itu, sektor perusahaan keluarga melibatkan ahli keluarga secara langsung atau tidak langsung dalam proses membuat keputusan dan juga sumber manusia utama. Oleh itu, perancangan dan pembangunan terhadap pembangunan sektor perusahaan keluarga dalam pelancongan perlu mempertimbangkan karektor-karektor sektor perusahaan keluarga itu sendiri, supaya pendekatan perancangan dan pembangunan yang dihasilkan bersesuaian dengan kesediaan dan kemampuan sektor ini (Getz dan Carlsen, 2000, 2005).

Berdasarkan kepada perkembangan penyelidikan-penyelidikan berkaitan penerapan idea pelancongan kompetitif dalam pembangunan destinasi dan perusahaan dalam abad ke-21, dan penyelidikan berkaitan sektor perusahaan keluarga dalam industri pelancongan, maka penyelidikan ini secara umumnya menumpukan pengujian terhadap hubung kait dua usul teori ini. Matlamat penyelidikan ini adalah untuk menguji hubung kait dua usul teori ini, bagi menjelaskan fenomena dan persepsi sektor perusahaan keluarga untuk bersedia dan berupaya mengamalkan idea-idea Inisiatif Strategik Pelancongan Kompetitif secara terperinci. Pada masa yang sama, penyelidikan ini juga merupakan pendekatan '*knowledge transfer*' idea pelancongan kompetitif kepada sektor perusahaan keluarga atau responden yang diuji (Peters dan Buhalis, 2004, Zapalska dan Brozik, 2007, Crouch, 2007).

Oleh itu, bahagian ini secara umumnya akan menjelaskan perkara-perkara berkaitan penemuan-penemuan literatur awal yang akan menjadi asas dalam membentuk persoalan kajian ini. Bahagian ini juga akan menjelaskan reka bentuk penyelidikan dan struktur laporan penyelidikan ini secara umum. Antara struktur kandungan bahagian seperti dijelaskan dalam **Rajah 1.1**, ialah :-

- i. Bahagian pertama – menjelaskan latar belakang kajian yang berkaitan dengan model-model destinasi pelancongan kompetitif dan model-model sektor perusahaan keluarga.
- ii. Bahagian kedua – huraian persoalan penyelidikan yang dibentuk berdasarkan penemuan-penemuan literatur awal.
- iii. Bahagian ketiga – huraian berkenaan objektif-objektif penyelidikan.
- iv. Bahagian keempat – huraian berkenaan justifikasi reka bentuk penyelidikan.
- v. Bahagian kelima – huraian berkenaan definisi operasional.
- vi. Bahagian keenam – bahagian kesimpulan yang menjelaskan signifikansi penyelidikan dan struktur laporan penyelidikan.

**Rajah 1.1 : Struktur Bab 1**



## 1.2 Literatur Awal

Bahagian ini menjelaskan dua perkara berkaitan [a] penjelasan sektor perusahaan dalam industri pelancongan kompetitif secara umum, dan [b] penjelasan sektor perusahaan keluarga dalam industri pelancongan berdasarkan teori *Three-circle Model* yang dibangunkan oleh Tagiuri dan Davis (1982) dan *Family Business Developmental Model* yang dibangunkan oleh Gersick et al. (1999) yang akan dihuraikan dalam **bahagian 1.2.2**.

### 1.2.1 Sektor Perusahaan Dalam Industri Pelancongan

Secara umumnya, berdasarkan teori-teori klasik berkaitan sistem pelancongan, sektor perusahaan dalam industri pelancongan merupakan '*determinants of tourism supply*'. Sektor perusahaan merupakan pelaku utama dalam industri pelancongan yang mewujudkan pelbagai produk pelancongan yang berkaitan [a] tarikan dan aktiviti, [b] penginapan, [c] pengangkutan, [d] fasiliti pelancongan, [e] institusi latihan dalam destinasi pelancongan, dan dalam proses perancangan dan pembangunan destinasi, faktor sektor perusahaan sering diambil kira sebagai karektor tempatan bagi sesebuah destinasi pelancongan (Dredge dan Jenkins, 2007).

Sektor perusahaan pelancongan juga bersifat '*interdisciplinary*', kerana melibatkan sektor-sektor perusahaan yang bukan sahaja berkait langsung dengan aktiviti pelancongan tetapi juga perusahaan yang memberi kesan secara tidak langsung dalam pembangunan ekonomi dalam destinasi pelancongan berkenaan. Sektor perusahaan pelancongan bersifat '*soft and open*', iaitu perkembangan sektor ini bukan sahaja melibatkan faktor permintaan tetapi juga melibatkan faktor-faktor teknologi, politik, perundangan dan kebudayaan bagi mengoptimumkan interaktifnya di dalam sistem pelancongan (Hall, 2000).

Sektor perusahaan pelancongan bersifat dinamik dan interaktif, iaitu wujudnya tindak balas antara permintaan pelancong dengan penawaran produk dan

perkhidmatan yang mewujudkan persekitaran rantaian bekalan (*supply chain*). Sektor perusahaan pelancongan adalah terdiri produk dan perkhidmatan yang disediakan oleh pengusaha-pengusaha, dan elemen ini bertindak sebagai faktor tolakan - tarikan (*push - pull factor*) yang mempengaruhi pelancong untuk menerokai variasi pengalaman yang ditawarkan di destinasi berkenaan (Tapper dan Font, 2004). Tapper dan Font (2004), menjelaskan terdapat empat sektor perusahaan yang mempunyai perkaitan dengan industri pelancongan iaitu [a] perusahaan penginapan dan perhotelan, [b] perusahaan pengangkutan, [c] perusahaan produk pelancongan (*ground handlers*), [d] perusahaan makanan dan kraf.

Ritchie dan Crouch (2003), menjelaskan sektor perusahaan dalam industri pelancongan dalam sesebuah destinasi merupakan sumberjaya destinasi (*resources endowments*) mempunyai kelebihan perbandingan (*comparative advantage*) yang perlu diinovasi dan dibangunkan supaya menjadi sumberjaya yang mempunyai kelebihan daya saing (*competitive advantage*). Ritchie dan Crouch (2003), mengklasifikasikan sektor perusahaan dalam industri pelancongan kompetitif, terbahagi kepada dua skala hierarki iaitu :-

- i. '*Small tourism enterprise*' - merujuk kepada aktiviti sektor perusahaan yang menawarkan produk dan perkhidmatan kepada pelancong di peringkat destinasi tempatan iaitu berkaitan dengan aktiviti perusahaan hotel dan penginapan, restoran dan makanan, kraftangan, pengangkutan dan operator pelancongan yang diusahakan oleh pengusaha-pengusaha tempatan.
- ii. '*Multinational tourism enterprise*' - merujuk aktiviti sektor penerbangan, rangkaian hotel-hotel utama antarabangsa (contoh : ITT Sheraton, Marriott, Club Med), restoran utama antarabangsa (contoh : McDonald's, Hard Rock Cafe, Planet Hollywood), taman tema (contoh : Disney, *Cirque du Soleil*), fasiliti perkhidmatan membeli-belah (contoh : Thompson's, American Express) dan operator pelancongan (contoh : Gray Line Worldwide, Insight Vacations, Trafalgar Tours) yang dibangunkan oleh pelabur-pelabur utama tempatan atau asing dalam atau luar destinasi pelancongan.

Dalam konteks destinasi pelancongan kompetitif, kedua-dua skala sektor perusahaan ini memberi '*integrative impact*' kepada destinasi, iaitu kedua-duanya saling bersaing dan saling melengkapi antara satu sama lain dalam membentuk imej dan penjenamaan sesuatu destinasi di peringkat wilayah dan global. Bersesuaian dengan situasi pasaran global yang '*sophisticated*', iaitu trend pasaran yang berkehendak produk dan perkhidmatan berkualiti serta jaminan terhadap pengalaman terbaik dalam rangka percutian, sektor awam disaran merancang dan mengawal pertumbuhan kedua-dua skala sektor perusahaan supaya seimbang dan memberi faedah pertumbuhan antara satu skala sektor perusahaan dengan satu skala yang lain. Ini supaya keseimbangan pertumbuhan kedua-dua skala sektor ini, memberi faedah kepada peningkatan pengalaman pelancong ketika dalam rangka percutian mereka dalam satu-satu destinasi, dan seterusnya mencapai destinasi pelancongan yang kompetitif (Ritchie dan Crouch, 2003).

Berdasarkan keperluan ini, Dwyer *et al.* (2009), merumuskan resolusi Inisiatif Strategik Pelancongan Kompetitif iaitu usul tindakan-tindakan yang perlu dilakukan oleh sektor perusahaan dan sektor awam secara bersama-sama untuk memberi inovatif dan meningkatkan produktiviti terhadap keunggulan bertanding sumberjaya destinasi dan seterusnya membangunkan kelebihan daya saing sumberjaya yang dapat memberikan kepuasan pengalaman kepada pelancong (*customer satisfaction*) (Ritchie dan Crouch, 2003, Dwyer *et al.*, 2009). Sebelum itu Tapper dan Font (2004), telah merumuskan tindakan yang perlu dilakukan oleh sektor perusahaan dalam industri pelancongan bagi mewujudkan persekitaran rangkaian bekalan sektor perusahaan industri pelancongan yang dinamik dan seterusnya untuk mencapai destinasi pelancongan kompetitif seperti yang dijelaskan dalam **Jadual 1.1**.

**Jadual 1.1 : Aspek Penambahbaikan Kualiti Dalam Sektor Perusahaan Industri Pelancongan Mengikut Aktiviti**

Aktiviti Perusahaan	Aspek Penambahbaikan Kualiti Sektor Perusahaan
Penginapan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengurusan kualiti alam sekitar.</li> <li>• Penambahan bilangan sumber manusia terlatih.</li> <li>• Penambahan peluang pekerjaan kepada komuniti tempatan.</li> <li>• Pengurusan sisa kumbahan dan sisa pepejal.</li> <li>• Pembangunan pemasaran berintegrasi dengan aktiviti perusahaan produk-produk makanan dan kraf tempatan.</li> </ul>
Pengangkutan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengurusan pengangkutan darat yang mesra alam.</li> </ul>
<i>Ground handlers</i> (Operator pelancongan, agensi tiket, pemandu pelancong)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengurusan kualiti alam sekitar.</li> <li>• Peluang pekerjaan kepada komuniti tempatan.</li> <li>• Pembangunan pemasaran dan pakej yang diintegrasikan dengan aktiviti perusahaan produk-produk pelancongan tempatan dan berteraskan idea pelancongan mampan.</li> </ul>
Makanan dan kraf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengurusan kualiti alam sekitar.</li> <li>• Pengurusan sisa kumbahan dan sisa pepejal</li> <li>• Proses pembangunan produk yang mampan dan berkualiti yang memberi faedah kepada promosi imej tempatan.</li> <li>• Pembangunan pemasaran berintegrasi dengan aktiviti penginapan, pengangkutan dan operator pelancongan.</li> </ul>

Sumber : Tapper dan Font, 2004.

### 1.2.2 Sektor Perusahaan Keluarga Dalam Industri Pelancongan

Persekitaran industri pelancongan yang bersifat terbuka dengan liputan pasaran yang luas, dan sentiasa persekitaran industri yang dapat menawarkan aktiviti-aktiviti perkhidmatan dan produk pelancongan yang berkaitan dengan tarikan produk penginapan, makanan dan minuman, runcit dan membeli-belah, pengangkutan, operator pelancongan, fasiliti aktiviti rekreasi dan senggang, sangat menggalakkan pertumbuhan aktiviti perusahaan yang berbentuk pemilikan tunggal atau pasangan suami-isteri (kekeluargaan). Perusahaan-perusahaan ini lazimnya berskala '*small business*' dan '*micro business*' yang dikenali sebagai sektor perusahaan keluarga (*family business*), dimana perusahaan berskala '*small business*' adalah merujuk perusahaan yang melibatkan sumber manusia yang kurang dari 20 orang, manakala perusahaan berskala '*micro business*' merujuk perusahaan yang melibatkan sumber manusia di bawah empat orang (Getz dan Carlsen, 2005).

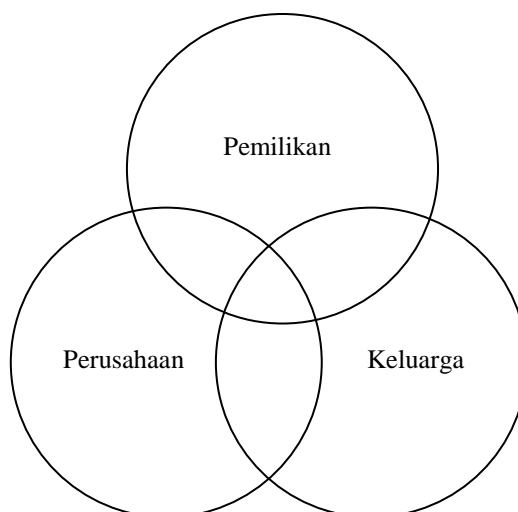
Secara tidak langsung, persekitaran industri pelancongan memberi peluang kepada individu-individu atau pasangan suami-isteri untuk memenuhi impian hidup mereka melalui penglibatan diri dan keluarganya dalam aktiviti ekonomi sebagai usahawan industri pelancongan (Getz dan Carlsen, 2005). Dalam konteks industri pelancongan di peringkat global, sektor perusahaan keluarga sangat mempengaruhi pertumbuhan sebuah destinasi khususnya aktiviti-aktiviti pelancongan yang melibatkan wilayah luar bandar yang meliputi aktiviti eko-lancong, pelancongan warisan dan budaya, agri-lancong, pelancongan desa, pelancongan pantai dan pulau. Malahan, sektor perusahaan keluarga juga turut dicatat sebagai sektor yang menyumbang 40 - 60% pendapatan per kapita negara di negara-negara benua Eropah dan Australia (Getz dan Carlsen, 2000, 2005).

Getz dan Carlsen (2005) menjelaskan kajian yang dilakukan oleh Sharma et al. (1996) menemukan 34 definisi pernah digunakan dalam kajian-kajian sektor perusahaan keluarga dalam industri pelancongan sebelum ini. Kepelbagaian definisi ini adalah kerana kajian-kajian yang telah dijalankan adalah kajian-kajian bersifat generik iaitu mengklasifikasikan sektor ini di bawah kajian-kajian berkaitan sektor perusahaan kecil dan kajian keusahawanan dalam konteks industri pelancongan, dan penilaian terhadap sektor ini hanyalah sebagai sektor pelengkap kepada kajian-kajian yang dijalankan (Getz dan Carlsen, 2005).

Namun sebelum kajian berkenaan sektor perusahaan keluarga dalam disiplin industri pelancongan dipelopori sejak lewat 1990-an, kajian-kajian berkaitan sektor perusahaan keluarga telah pun mula mendapat perhatian pengkaji-pengkaji dalam disiplin perniagaan dan keusahawanan sejak 1980-an lagi. Tagiuri dan Davis (1982) adalah pelopor yang mendefinisikan secara konseptual sektor perusahaan keluarga terbentuk dari tiga dimensi yang saling bertindan iaitu [a] pemilikan, [b] orientasi perusahaan dan [c] orientasi keluarga dalam modelnya yang dikenali *Three-circle Model*. Rujuk **Rajah 1.2**.



**Rajah 1.2 : *Three-circle Model* - Tagiuri dan Davis, 1982.**



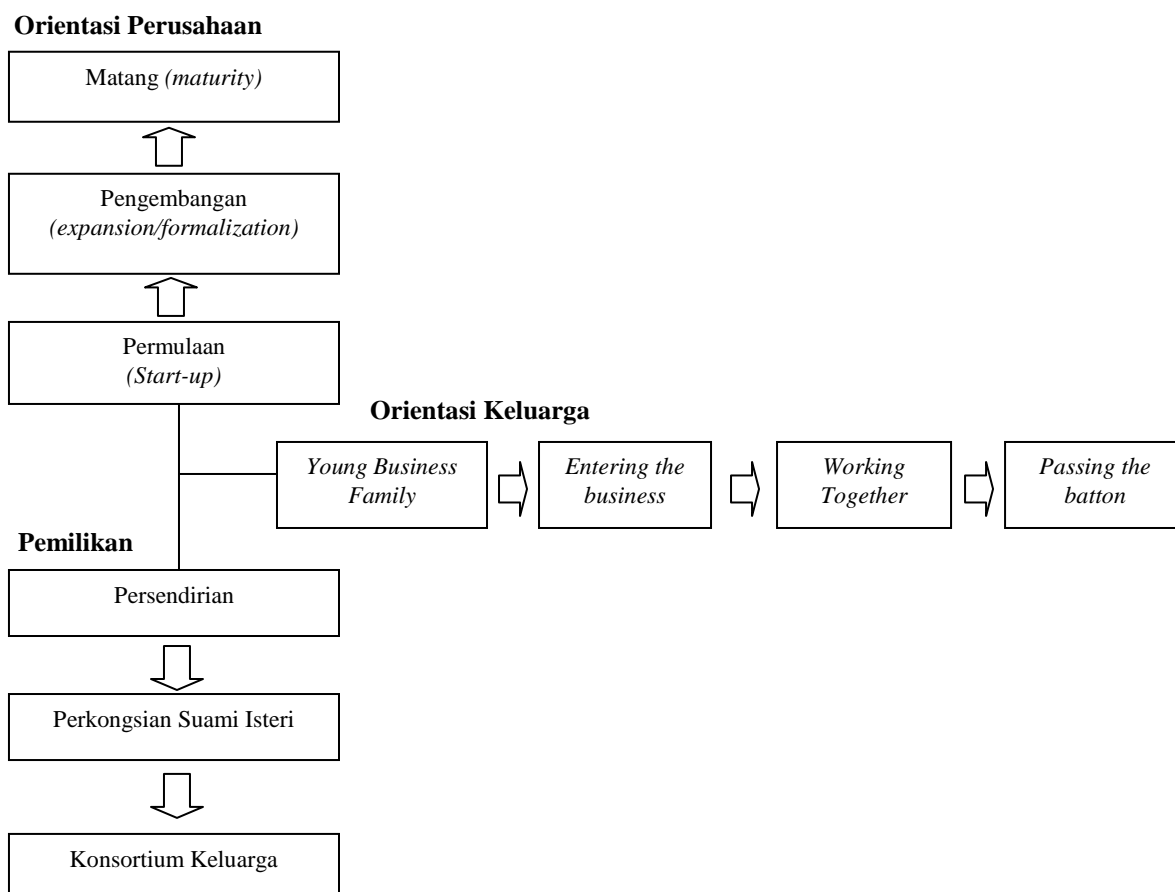
*Sumber : Tagiuri dan Davis (1982)*

Kemudian, Gersick, *et.al* (1999) memperkenalkan *Family Business Developmental Model*, iaitu model yang menjelaskan tahap pembangunan sektor perusahaan keluarga mengikut setiap dimensi sektor perusahaan keluarga yang dinyatakan oleh Tagiuri dan Davis (1982). Dalam model ini, Gersick, *et.al* (1999) menyatakan sektor perusahaan keluarga, yang terdiri dari tiga dimensi mengalami tahap pembangunan dari satu tahap ke satu tahap iaitu: -

- i. Pemilikan – merujuk kepada pemilikan perusahaan yang berkembang dari pemilikan secara persendirian, perkongsian suami isteri, konsortium keluarga.
- ii. Orientasi perusahaan – merujuk kepada operasi perusahaan yang bermula dari peringkat permulaan, pengembangan dan matang.
- iii. Orientasi keluarga – merujuk kepada empat evolusi penglibatan ahli keluarga dalam perusahaan iaitu yang bermula dari *young business family, entering the business, working together, passing the baton*.

Rujuk **Rajah 1.3**.

**Rajah 1.3 : Family Business Developmental Model - Gersick (1999)**



Sumber : Gersick et.al (1999)

Seiring dengan idea pembangunan mampan dan sektor perusahaan yang kompetitif, kajian-kajian mutakhir berkaitan sektor perusahaan keluarga dalam disiplin perniagaan dan keusahawanan menjelaskan sektor perusahaan keluarga merupakan sektor perusahaan yang kompetitif. Ketiga dimensi sektor perusahaan keluarga iaitu [a] pemilikan, [b] orientasi perusahaan, dan [c] orientasi keluarga yang saling bertindan merupakan kelebihan perbandingan (*comparative advantage*) sektor ini dengan sektor perusahaan bukan keluarga (Astrachan, 2010; Zellweger, 2010).

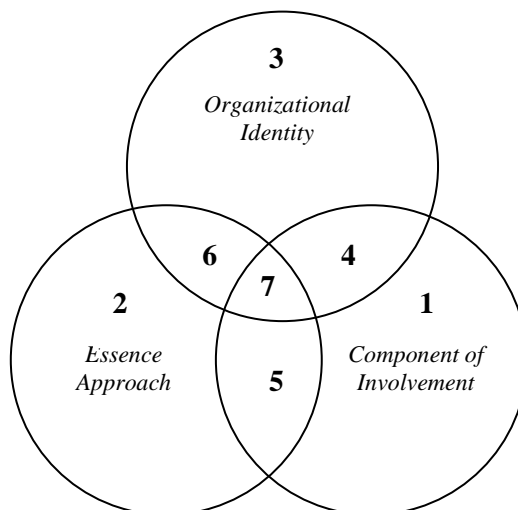
Zellweger (2010), melalui *Multi-dimensional Model*, menjelaskan ketiga-tiga dimensi sektor perusahaan saling berintegrasi membentuk produk dan perkhidmatan

yang mempunyai nilai kekeluargaan. Nilai kekeluargaan yang wujud dalam produk dan perkhidmatan merupakan keunikan produk dan menjadi identiti kepada perusahaan ini berbanding perusahaan bukan keluarga. Zelwegger (2010) menjelaskan dimensi orientasi keluarga adalah merujuk kepada penglibatan ahli keluarga dalam perusahaan '*component of involvement*' yang merupakan kelebihan perbandingan sektor ini berbanding sektor perusahaan keluarga. Manakala dimensi orientasi perusahaan yang merujuk kepada orientasi perusahaan yang dipengaruhi oleh kepentingan nilai kekeluargaan merupakan keunikan (*essence approach*) sektor perusahaan ini berbanding sektor perusahaan lain. Pengintegrasian antara dimensi orientasi keluarga dan dimensi orientasi perusahaan membentuk identiti kepada dimensi pemilikan perusahaan ini yang merupakan kelebihan daya saing sektor perusahaan ini. Rujuk **Rajah 1.4**.

Dalam masa yang sama juga, sektor perusahaan keluarga mula mendapat perhatian dalam disiplin pelancongan, khususnya sektor perusahaan keluarga mendominasi aktiviti perusahaan penginapan khususnya di kawasan luar bandar. Peters dan Buhalis (2004), menjelaskan pertumbuhan sektor perusahaan keluarga dalam industri pelancongan, relatifnya adalah rendah berbanding perusahaan-perusahaan bukan keluarga. Kadar pertumbuhan yang rendah amat jelas bagi perusahaan keluarga yang beroperasi di luar bandar berbanding yang beroperasi di kawasan bandar (Getz dan Carlsen, 2005).

Getz dan Carlsen (2005), menjelaskan motivasi pengusaha sektor perusahaan keluarga adalah bervariasi yang dipengaruhi oleh dua faktor iaitu [a] faktor dalaman iaitu berkaitan karektor personal (psikologi dan gaya hidup) dan [b] faktor luaran iaitu berkaitan peluang pasaran (lokasi) dan budaya setempat. Zapalska dan Brozik (2007), menjelaskan faktor-faktor kritikal yang mempengaruhi motivasi pengusaha turut dipengaruhi oleh faktor persekitaran industri yang kondusif antaranya [a] persekitaran politik dan polisi kerajaan (perundangan, insentif percukaian, insentif dana), [b] persekitaran kemudahan dana (perbankan dan kewangan), [c] persekitaran kemudahan latihan/ kemahiran (teknologi maklumat, latihan pengurusan, pemasaran, [d] persekitaran pasaran (persaingan domestik dan pelabur asing, kemahiran pekerja dan kos buruh). Selain peluang lokasi atau geografi dan jenis perusahaan,

**Rajah 1.4 : Multi-dimensional Model - Zelwegger et al. (2010)**



	<b><i>Component of Involvement</i></b>
1	Penglibatan ahli keluarga dalam perusahaan sebagai kelebihan perbandingan sektor perusahaan ini.
2	<b><i>Essence approach</i></b> Pengaruh ahli keluarga dan nilai kekeluargaan merupakan keunikan sektor perusahaan ini.
3	<b><i>Organizational Identity</i></b> Penglibatan dan pengaruh ahli keluarga merupakan identiti sektor perusahaan ini.
4	<b><i>Component of involvement – Organizational identity</i></b> Pengintegrasian antara penglibatan ahli keluarga membentuk pemilikan perusahaan beridentitikan sektor perusahaan keluarga.
5	<b><i>Component of involvement – Essence approach</i></b> Pengintegrasian antara penglibatan ahli keluarga dalam perusahaan membentuk orientasi dan produk perusahaan yang mempunyai nilai keunikan kekeluargaan.
6	<b><i>Essence approach – Organizational identity</i></b> Pengintegrasian antara orientasi perusahaan dan pemilikan membentuk persekitaran perusahaan yang sentiasa mempunyai nilai kekeluargaan yang erat.
7	<b>Identiti Sektor Perusahaan Keluarga</b> Kelebihan daya saing sektor perusahaan keluarga.

*Sumber : Zelwegger et al. (2010)*

kadar pertumbuhan yang rendah ini atas faktor corak permintaan yang bersifat bermusim (*cyclical demand fluctuations*) memberi kesan kepada kitaran modal pengusaha dalam satu tempoh tahun kewangan (Getz dan Carlsen, 2000, 2005).

Kajian-kajian lepas menjelaskan sektor perusahaan keluarga dalam industri pelancongan adalah unik, ia boleh bertindak sebagai tarikan pelancongan (Getz dan Carlsen, 2000, 2005; Peters dan Buhalis, 2004). Peters dan Buhalis (2004), menyenaraikan keunikan sektor perusahaan keluarga kepada empat aspek iaitu [a] hubungan secara langsung antara pengusaha dengan pelanggan (pelancong), [b] pasarannya bersifat '*niche market*', [c] format operasi perusahaan yang mudah dan anjal, dan [d] perusahaan ini memberi kesan psikologi yang baik kepada pengusaha dan mengangkat reputasi sesuatu destinasi khususnya luar bandar, namun sektor ini juga mempunyai kekangan yang berkaitan dengan operasi, pemasaran, kewangan dan sumber manusia. Rujuk **Jadual 1.2**.

Dalam mengekalkan keunikan dan mengatasi kekangan-kekangan yang dihadapi dalam sektor perusahaan keluarga, sektor awam yang bertindak sebagai pengurus destinasi disarankan menyediakan insentif latihan dan kemahiran yang komprehensif kepada pengusaha-pengusaha yang terlibat dalam sektor ini. Melalui insentif latihan dan kemahiran dapat meningkatkan tahap profesionalisme pengusaha dalam mengendalikan perusahaan, seterusnya memberi keyakinan kepada sektor ini untuk menghadapi situasi pasaran dan persaingan pelancongan global (Peter dan Buhalis, 2004). Kenyataan Peter dan Buhalis (2004), juga selari dengan Inisiatif Strategik Pelancongan Kompetitif yang dirumuskan oleh Dwyer, *et.al.* (2009), di mana penglibatan sektor awam perlu proaktif dalam membangunkan skim latihan dan kemahiran yang bersesuaian dengan karektor sektor perusahaan, kerana skim latihan dan kemahiran merangsang pembangunan produk dan perkhidmatan pelancongan yang inovatif akan meningkatkan keupayaan kecekapan pihak pengurusan sektor perusahaan dalam menghadapi situasi trend pasaran global yang sentiasa berubah-ubah.

**Jadual 1.2 : Keunikan dan Kekangan Sektor Perusahaan Keluarga Dalam Industri Pelancongan**

Keunikan	Justifikasi
Hubungan secara langsung dengan pengunjung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hubungan secara langsung dengan pengunjung merupakan keunggulan (<i>competitive differentiation</i>) dalam sektor perusahaan keluarga.</li> <li>• Sifat perusahaan keluarga yang bersaiz kecil mengeratkan komunikasi personal antara pengusaha dengan pengunjung, komunikasi ini meningkatkan pemahaman pengusaha terhadap keperluan dan kehendak pengunjung. Ini meningkatkan kualiti perkhidmatan pelanggan secara langsung.</li> <li>• Komunikasi secara langsung mewujudkan persekitaran perusahaan keluarga yang menyediakan produk atau perkhidmatan bersifat '<i>custome made</i>', iaitu produk atau perkhidmatan disediakan bergantung kepada keperluan dan kehendak pengunjung.</li> <li>• Kejayaan hubungan ini bergantung kepada kesediaan dan keupayaan pengusaha atau pun ahli keluarga dalam berkomunikasi dan menyakinkan pengunjung terhadap perkhidmatan yang ditawarkan ataupun menjelaskan batasan-batasan dalam perusahaan mereka.</li> </ul>
Pasaran 'Niche Market'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sektor perusahaan keluarga, merupakan tumpuan kepada segmen pasaran '<i>niche market</i>'. Perusahaan keluarga berupaya menyediakan produk-produk yang bersifat '<i>custome made</i>' untuk segmen '<i>niche market</i>' dan '<i>high-yield market</i>'.</li> <li>• Situasi ini menjadi alternatif, kepada fenomena industri pelancongan semasa yang menumpukan pembangunan produk-produk pelancongan yang bersifat homogenus yang disasarkan untuk segmen '<i>mass market</i>' sahaja.</li> </ul>
Format operasi perusahaan yang mudah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Format hirarki pengurusan yang asas, mudah dan anjal. Format hierarki ini memudahkan penyampaian produk dan perkhidmatan disesuaikan mengikut kehendak pengunjung secara segera dan langsung.</li> <li>• Format hierarki pengurusan perusahaan keluarga yang terdiri ahli keluarga menjimatkan kos pengurusan, sumber manusia dan masa.</li> <li>• Format hirarki pengurusan yang mudah dan anjal ini juga disebabkan oleh faktor situasi pelancong yang bersifat bermusim, dan pengusaha tidak perlu mempertimbangkan kos pengurusan tetap tetapi hanya menanggung kos pengurusan untuk waktu puncak sahaja.</li> </ul>
Reputasi Tempatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan keluarga yang mempunyai keupayaan menyediakan perkhidmatan atau produk yang menepati dengan kehendak pelancong yang bersifat '<i>niche market</i>' memberi kesan reputasi yang tinggi kepada destinasi.</li> <li>• Sektor perusahaan keluarga merupakan produk atau tarikan yang mempunyai keunikan dalam sesuatu destinasi pelancongan. Ia mempunyai nilai kompetitif di mana menggalakkan interaksi antara pelancong dengan penduduk tempatan, yang memberi kesan positif kepada pelancong terhadap perpektif sosio budaya tempatan dengan lebih tepat, dan pengusaha dapat mengukuhkan jati diri untuk bangga dengan nilai-nilai tempatan sedia ada.</li> <li>• '<i>Family branding</i>' yang terdiri nama keluarga, personaliti atau warisan dalam pembangunan sektor perusahaan keluarga supaya lebih kompetitif merupakan pendekatan terbaik dalam mempromosikan sektor perusahaan keluarga sebagai produk pelancongan yang bersifat '<i>brand extensions</i>' atau produk-produk yang bukan berkaitan secara lansung dengan pelancongan.</li> </ul>

Kekangan	Justifikasi
Perancangan perniagaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amalan proses dan operasi perniagaan secara informal atau pun berdasarkan kesediaan dan keupayaan semasa mewujudkan ketiadaan pendekatan sistematik atau pun prosedur tertentu dalam proses dan operasi perniagaan memberi kesan kepada pencapaian atau untuk tujuan pemantauan kualiti sumber manusia dan pawaian produk.</li> <li>• Amalan pengurusan kewangan dan penstrukturan harga yang tidak sistematik turut menjejaskan aliran tunai dan keuntungan perusahaan bagi pelaburan untuk pembangunan produk dan pemasaran. Motivasi perusahaan keluarga bukan berasaskan faktor keuntungan berbanding perusahaan bukan keluarga mempengaruhi penstrukturan ini.</li> </ul>
Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sektor perusahaan keluarga amat terhad dari aspek kemahiran berkaitan pemasaran produk atau perkhidmatan. Faktor utama kepada kekangan ini adalah tiada inisiatif pengusaha dalam penyediaan kos pemasaran.</li> <li>• Pembangunan sektor perusahaan keluarga di wilayah luar bandar amat bergantung kepada pelancong yang bersifat '<i>niche market</i>' dan jumlahnya adalah terlalu kecil untuk memberi pulangan yang tinggi kepada pengusaha untuk menampung kos pemasaran.</li> <li>• Amalan perusahaan keluarga, bergantung kepada lazimnya perkhidmatan operator pelancongan sebagai pihak ketiga memberi kesan kepada manipulasi struktur harga produk di pihak operator pelancongan kerana peningkatan kos.</li> </ul>
Kewangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kekangan kewangan merujuk kepada kekangan untuk pelabur luar melabur di perusahaan keluarga sedia ada. Amalan proses dan operasi perniagaan yang bermatlamatkan kepuasan peribadi dan pendapatan perusahaan adalah untuk keluarga, menutup peluang pelabur-pelabur yang tidak mempunyai hubungan kekeluargaan melabur bagi pengembangan proses dan operasi perusahaan.</li> <li>• Persepsi institusi kewangan yang kurang yakin dengan perusahaan ini turut memberi implikasi kedudukan kewangan / modal pusingan untuk pertumbuhan sektor secara berterusan.</li> </ul>
Sumber manusia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientasi perusahaan keluarga yang terdiri ahli keluarga atau pun perhubungan kekeluargaan, lazimnya pertimbangan untuk program-program motivasi dan insentif bagi pembangunan sumber manusia tidak diamalkan.</li> <li>• Kelazimannya pengusaha melakukan motivasi secara langsung dengan ahli keluarga yang terlibat supaya memberi komitmen yang terbaik dalam operasi perniagaan.</li> <li>• Sektor perusahaan keluarga tidak kompetitif untuk menarik peluang pekerjaan kerana gaji yang ditawarkan berbanding dengan produk-produk pelancongan utama atau pun hotel-hotel bertaraf bintang.</li> </ul>

Sumber : Peters dan Buhalis, 2004.

Atas keperluan itu, telah pun menyenaraikan modul pembangunan keusahawanan sektor perusahaan keluarga dalam konteks industri pelancongan, sebagai '*road map*' untuk diperincikan oleh sektor awam dalam melaksanakan insentif pembangunan pendidikan dan latihan yang bersesuaian dengan karektor sektor perusahaan keluarga. Antara modul-modul pendidikan dan latihan untuk

menggalakkan sektor perusahaan membangun dan memberi inovasi kepada produk dan perkhidmatan pelancongan adalah seperti berikut:-

- i. Pembangunan dan perancangan strategik;
- ii. Pengurusan usaha sama strategik; dan
- iii. Memperkasa sumber manusia.

Zapalska dan Brozik (2007), menjelaskan tahap pertumbuhan sektor perusahaan keluarga di negara-negara maju amat dibantu dengan insentif-insentif latihan dan kemahiran yang bersepadu dari pelbagai agensi-agensi latihan, dan dilakukan dari masa ke semasa. Namun, situasi sektor perusahaan keluarga di negara-negara membangun adalah berbeza di destinasi negara-negara membangun, kerana ia dipengaruhi oleh faktor sosio ekonomi setempat. Oleh itu, Zapalska dan Brozik (2007), menjelaskan penyediaan modul-modul insentif latihan dan kemahiran perlu disusun bersesuaian dengan karektor sektor perusahaan keluarga mengikut aktiviti perusahaan malahan lokasi ia beroperasi. Tanpa pertimbangan dan pemahaman terhadap karektor dan tabiat sektor ini, insentif latihan dan kemahiran disediakan tidak dapat membantu meminimumkan kekangan-kekangan sektor ini secara menyeluruh, di samping itu penyerapan insentif latihan dan kemahiran yang diamalkan oleh sektor-sektor perusahaan lain ke dalam sektor ini juga akan menjejaskan karektor unik yang wujud dalam sektor ini (Zapalska dan Brozik, 2007; Getz dan Carlsen, 2005).

### **1.3 Persoalan Penyelidikan**

Dari kajian-kajian berkaitan sektor perusahaan keluarga, menjelaskan sektor ini mempunyai karektor dan keunikan yang tersendiri. Sektor ini tumbuh dan membangun dengan dua aspek utama yang saling bertindan iaitu aspek perniagaan dan aspek kekeluargaan. Elemen kekeluargaan yang wujud dalam sektor ini merupakan kelebihan daya saing kepada sektor ini dan membezakan sektor ini dengan sektor perusahaan lain. Kelebihan perbandingan sumberjaya dalam sektor



perusahaan keluarga ini perlu melalui proses inovasi dan dibangun supaya dapat diwujudkan kelebihan daya saing dan seterusnya memberi faedah kepada pertumbuhan sektor ini bagi tempoh jangka panjang (Zellweger *et al.*, 2010, Astrachan, 2010).

Elemen kekeluargaan yang sentiasa dinamik, merupakan peluang dan cabaran yang terdapat dalam sektor perusahaan ini. Galakan dari ahli keluarga dalam bentuk kewangan dan sokongan moral sering menjadi faktor utama yang mendorong dan mempengaruhi matlamat pengusaha untuk menceburi perusahaan ini. Penglibatan dan galakan ahli keluarga di peringkat awal perusahaan, mempengaruhi bentuk pemilikan perusahaan, orientasi perusahaan dan penglibatan ahli keluarga sebagai aset perusahaan dan juga pengembangan perusahaan oleh generasi kedua (Astrachan, 2010).

Berdasarkan kajian-kajian literatur yang dihuraikan di bahagian awal bab ini serta di dalam **Bab 2**, kajian ini menggariskan dua persoalan kajian dalam memandu arah matlamat dan objektif kajian iaitu :

**i. Apakah kelebihan daya saing sumberjaya sektor perusahaan keluarga dalam industri pelancongan ?**

Persoalan ini menjurus untuk menyelidik, meneroka dan memahami situasi peluang dan batasan sektor perusahaan keluarga dalam industri pelancongan mengikut tiga dimensi utama sektor perusahaan keluarga yang telah dibangunkan oleh Tagiuri dan Davis (1982) dan dikembangkan oleh Gersick, *et al.* (1999) dan Zelwegger (2010), iaitu dimensi pemilikan, dimensi orientasi perusahaan dan dimensi orientasi keluarga.

**ii. Apakah faktor-faktor penyebab kepada pertumbuhan sektor ini ?**

Persoalan ini adalah untuk mengetahui trend pertumbuhan serta faktor-faktor dalaman dan luaran yang mempengaruhi pertumbuhan sektor ini. Adakah terdapat ciri-ciri unik dalam mempengaruhi pertumbuhan dan adakah terdapat faktor-faktor kekangan yang merencatkan pertumbuhan mereka.

**1.4 Objektif Penyelidikan**

Terdapat tiga objektif yang digariskan bagi memandu arah kajian secara keseluruhan iaitu :

- i. Mengkaji karektor perusahaan mengikut dimensi keluarga, dimensi perusahaan serta dimensi pemilikan bagi sektor perusahaan keluarga.
- ii. Mengkaji trend pertumbuhan sektor perusahaan keluarga serta melihat faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan mereka.
- iii. Mengkaji peluang dan kekangan sektor perusahaan keluarga dalam industri pelancongan.

**1.5 Reka Bentuk Penyelidikan**

Dalam menjalankan kajian ini pendekatan secara gabungan iaitu kualitatif dan kuantitatif digunakan. Pendekatan kualitatif digunakan sepenuhnya bagi mendapatkan maklumat-maklumat berkaitan dimensi perusahaan keluarga selain mendapatkan pandangan mereka terhadap idea destinasi pelancongan kompetitif. Bagi menyokong maklumat yang diperlukan terutamanya data statistik asas profil responden, data kuantitatif digunakan. Walau bagaimanapun, penggunaan data-data

ini hanya terhad bagi melihat profil asas responden atau pengusaha dan profil asas perusahaan mereka.

Dalam konteks kajian pula, reka bentuk penyelidikan diterjemahkan kepada dua peringkat pengabstrakan yang berbentuk '*top-down approach*', iaitu menumpukan hasil akhir kajian ini. Peringkat pengabstrakan melibatkan dua hierarki utama iaitu peringkat [a] rendah dan [b] tinggi. Setiap peringkat pengabstrakan melibatkan aktiviti analisis, sintesis dan interpretasi melalui teknik dan kaedah yang disuai padankan. Pendekatan temu bual semi-struktur (*semi-structured in-depth interviewing*) dijadikan sebagai kaedah dalam proses pengumpulan data dan maklumat (Phillimore dan Goodson, 2004).

Dalam konteks penyelidikan ini, hanya menumpukan aktiviti perusahaan penginapan yang dibangunkan sektor perusahaan keluarga yang beroperasi dalam destinasi pelancongan pesisiran pantai dan pulau. Ini bersesuaian dengan pendapat Edgell *et al.* (2008), yang menjelaskan destinasi pelancongan pesisiran pantai dan pulau akan terus menjadi penyumbang utama kepada pertumbuhan industri pelancongan dalam abad ke-21. Manakala aktiviti perusahaan penginapan merupakan aktiviti utama yang berkaitan dengan industri pelancongan, dan menjadi aktiviti perusahaan utama bagi sektor perusahaan keluarga dalam industri pelancongan (Getz dan Carlsen, 2005).

Oleh itu, kajian ini melibatkan tiga belas (13) responden yang terdiri daripada aktiviti perusahaan penginapan sektor perusahaan keluarga yang beroperasi di sepanjang pesisiran Pantai Chenang, Langkawi. Pemilihan Pantai Chenang, Langkawi adalah berdasarkan faktor populariti destinasi ini sebagai destinasi pelancongan pantai dan pulau dalam konteks pasaran domestik dan global, manakala aktiviti penginapan yang dioperasikan oleh sektor perusahaan keluarga merupakan perintis kepada pertumbuhan Pantai Chenang sebagai destinasi pelancongan utama negara.

Reka bentuk penyelidikan secara keseluruhannya diterangkan di dalam **Bab 3.**

## 1.6 Definisi-definisi

### 1.6.1 Destinasi Pelancongan Kompetitif

Destinasi pelancongan kompetitif adalah model strategik dalam perancangan dan pembangunan kelebihan perbandingan (*comparative advantages*) sumberjaya-sumberjaya destinasi pelancongan, untuk diinovasi dan diuruskan melalui proses perbezaan (*differentiation*) dan memilih untuk melaksanakan aktiviti yang berbeza dengan destinasi pesaing. Ini adalah usaha untuk merekayasa sumberjaya-sumberjaya destinasi mempunyai kelebihan daya saing (*competitive advantages*) yang memberi nilai ekonomi kepada pelancong, peningkatan taraf hidup (ekonomi dan sosial) komuniti tempatan dan kemampunan alam semulajadi destinasi bagi tempoh jangka panjang.

Model strategik ini merupakan kerangka konseptual kepada sektor awam dan sektor perusahaan untuk merancang dan membangunkan sumberjaya-sumberjaya destinasi dengan hala tuju atau matlamat pembangunan yang jelas, dan bagi memastikan strategi-strategi yang disusun oleh kedua-dua sektor dapat disesuaikan dengan situasi persekitaran dan trend pasaran global yang sentiasa berubah-ubah seterusnya mengelakkan berlakunya situasi '*strategic drift*' dalam proses perancangan dan pembangunan dilakukan (Ritchie dan Crouch, 2003).

### 1.6.2 Sektor Perusahaan Pelancongan

Sektor perusahaan pelancongan dalam sebuah destinasi terbahagi kepada dua skala iaitu '*small tourism enterprise*' dan '*multinational tourism enterprise*', dan kedua-dua skala perusahaan ini saling memberi '*integrative impact*' iaitu saling bersaing dan saling melengkapi dan seterusnya mempengaruhi pertumbuhan destinasi pelancongan kompetitif (Ritchie dan Crouch, 2003).

Sektor perusahaan pelancongan adalah bersifat *'soft and open'*, di mana persekitaran industri pelancongan memberi peluang atau terbuka kepada mana-mana individu atau syarikat untuk meneroka peluang ekonomi yang terdapat dalam industri ini untuk mencapai impiannya (Hall, 2000).

Sektor perusahaan pelancongan juga merupakan faktor tolakan - tarikan (*push - pull factor*) yang mempengaruhi pelancong untuk menerokai variasi pengalaman yang ditawarkan di destinasi berkenaan (Tapper dan Font, 2004). Selain dari faktor permintaan atau peluang pasaran yang menjadi faktor kepada pertumbuhan sektor ini, sektor perusahaan pelancongan turut dipengaruhi oleh faktor-faktor teknologi, politik, perundangan dan sosio-budaya bagi mengoptimumkan interaktifnya di dalam sistem pelancongan (Hall, 2000).

### **1.6.3 Sektor Perusahaan Keluarga**

Sektor perusahaan keluarga dalam industri pelancongan dirujuk sebagai sektor perusahaan berskala *'small business'* atau *'micro business'* bergantung kepada jumlah sumber manusia yang terlibat dalam pembangunan sektor ini. Sektor ini sering dikaitkan dengan dua elemen utama iaitu perusahaan dan kekeluargaan, dan elemen kekeluargaan membezakan sektor ini dengan sektor perusahaan bukan keluarga (Peters dan Buhalis, 2004, Getz dan Carlsen, 2005, Stewart dan Mainer, 2010). Dalam konteks industri pelancongan kompetitif dan mencapai kedudukan strategik dalam pasaran pelancongan global, elemen kekeluargaan merupakan kelebihan perbandingan (*comparative advantages*) sektor ini untuk diinovasi dan dibangunkan sebagai kelebihan daya saing (*competitive advantages*) sektor ini (Astrachan, 2010, Zelwegger *et al.*, 2010).

## **1.7 Kesimpulan**

### **1.7.1 Signifikasi Kajian**

Berdasarkan kepada objektif kajian, secara umumnya penyelidikan ini adalah untuk memahami karektor perusahaan keluarga melalui tiga dimensi yang telah dijelaskan sebelum ini di samping untuk melihat trend pertumbuhan serta faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan mereka. Hasil dari penemuan dan rumusan kajian ini diharap dapat membantu pengkaji-pengkaji selepas ini dalam meneroka dan mengkaji dari sudut dan perspektif lain bagi menambah bahan literatur berkaitan sektor perusahaan keluarga dalam konteks pembangunan pelancongan di Malaysia.

Berdasarkan kepada batasan masa, penyelidikan ini sekurang-kurangnya dapat menemukan tiga penemuan utama di akhir tempoh penyelidikan ini. iaitu :-

- i. Pertama, melalui pengujian terhadap dimensi-dimensi sektor perusahaan keluarga, hasil akhir penyelidikan ini dapat menjelaskan gambaran situasi sebenar karektor sektor perusahaan keluarga dengan terperinci mengikut setiap dimensi sektor perusahaan keluarga yang diuji.
- ii. Kedua, hasil akhir penyelidikan ini dapat menunjukkan trend pertumbuhan sektor perusahaan keluarga serta melihat faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan mereka.
- iii. Ketiga, hasil penyelidikan ini menjelaskan peluang-peluang dan kekangan-kekangan sektor perusahaan keluarga di dalam industri pelancongan di samping menemukan pendekatan dan kaedah yang terbaik dalam memajukan lagi sektor ini.

Ketiga-tiga penemuan ini, diharap menjadi petunjuk kepada sektor awam dalam menyempurnakan agenda pembangunan dan perancangan strategik destinasi dan perusahaan yang meliputi :-

- i. Pengetahuan kepada agensi-agensi perancangan dan pembangunan pelancongan di negara ini untuk mendapat gambaran berstruktur terhadap senario pengurusan sumber, peluang dan kekangan sektor perusahaan keluarga dalam konteks destinasi pelancongan pesisiran pantai dan pulau secara khususnya, dan dalam industri pelancongan negara ini umumnya.
- ii. Pengetahuan kepada agensi-agensi perancangan dan pembangunan pelancongan di negara ini untuk menumpukan perkara prioriti yang perlu disusun dalam agenda membangunkan sumber manusia melalui inisiatif pendidikan dan latihan yang bersesuaian dengan keupayaan dan kesediaan sumber manusia sektor ini.

### 1.7.2 Struktur Laporan Penyelidikan

Laporan penyelidikan terbahagi kepada lima bahagian utama, iaitu :-

- i. **Bahagian Pertama**, ialah bahagian pemahaman awal berkaitan kajian latar belakang literatur berkaitan dengan destinasi pelancongan kompetitif, sektor perusahaan dalam industri pelancongan dan sektor perusahaan keluarga untuk membentuk persoalan penyelidikan. Persoalan penyelidikan merupakan bahagian utama dalam penyelidikan ini, yang menentukan objektif penyelidikan dan pemilihan reka bentuk penyelidikan yang digunakan dalam penyelidikan ini. Perkara terakhir, dalam bahagian ini adalah penjelasan berkenaan rumusan definisi-definisi bagi usul-usul yang dikaji dalam penyelidikan ini dan signifikansi penemuan kajian.
- ii. **Bahagian Kedua**, secara umumnya menjelaskan penemuan-penemuan literatur berkaitan dengan Model Kitaran Pertumbuhan Destinasi Pelancongan (*Tourism Area Life Cycle (TALC) Model*), konsep destinasi pelancongan kompetitif serta sektor perusahaan keluarga dalam industri pelancongan. Tujuan bahagian ini adalah untuk membentuk pemahaman

literatur berkenaan ciri-ciri destinasi dan sektor perusahaan pelancongan kompetitif, untuk melihat teori perkembangan destinasi pelancongan, serta konsep pertumbuhan perusahaan keluarga dalam industri pelancongan.

- iii. **Bahagian Ketiga**, Secara umumnya, bahagian ini akan menghuraikan aspek reka bentuk penyelidikan yang digunakan serta strategi-strategi bagi mendapatkan maklumat-maklumat. Seterusnya, teknik-teknik analisis terhadap data-data yang dikumpulkan dijelaskan di samping latar belakang dan profil kawasan kajian dan responden.
- iv. **Bahagian Keempat**, Bahagian ini akan menjelaskan perincian hasil analisis dan sintesis bagi helaian-helaian kerja yang telah disediakan dalam peringkat pengabstrakan rendah seperti di **Lampiran B**
- v. **Bahagian Kelima**, Bahagian ini akan membincangkan penemuan-penemuan yang telah diperolehi di peringkat analisis dan sintesis dalam mencapai objektif penyelidikan iaitu melihat model pertumbuhan sektor perusahaan keluarga aktiviti penginapan di Pantai Chenang serta mengkaji hubung kait dengan Model Kitaran Pertumbuhan Destinasi Pelancongan (TALC) oleh Butler (1980). Selain itu, turut melihat peluang dan kekangan sektor perusahaan keluarga dalam industri pelancongan dan melihat implikasi terhadap dasar sektor awam – Blueprint Pelancongan Langkawi dan Rancangan Kawasan Khas Pantai Chenang.



## SENARAI RUJUKAN

- Al-Masroori dan Rashid Salim (2006). *Destination Competitiveness : Interrelationships Between Destination Planning and Development Strategies and Stakeholders' Support in Enhancing Oman's Tourism Industry*. Griffith Business School, Department of International Business and Asian Studies, Griffith University.
- Armstrong, P. F. (1987). *Qualitative strategies in social and educational research. The life history method in theory and practice*. Newland Papers 14, The University of Hull
- Astrachan, J. H. (2010). *Strategy in Family Business: Toward a Multidimensional Research Agenda*. Journal of Family Business Strategy. Vol. 1. m.s. 6–14.
- Ateljevic, J. (2007). *Small Tourism Firms and Management Practices in New Zealand : The Centre Stage Macro Region*. Tourism Management. Vol. 28. m.s. 307-316.
- Barringer, B. R. dan Greening D. W. (1998). *Small Business Growth Through Geographic Expansion : A Comparative Case Study*. Journal of Business Venturing 13, m.s. 467–492
- Baum, T. dan Szivas, T. (2008). *HRD in tourism: A role for government*. Tourism Management 29. m.s 783–794
- Birley, S., Ng, D. dan Godfrey, A. (1999). *The Family and the Business*. Long Range Planning, Vol. 32, No. 6, m.s. 598-608,

- Butler, R. (1980). *The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources*. *Canadian Geographer* 24:5–12.
- Butler, R. (2009). *Tourism in the future: Cycles, waves or wheels?*. *Futures*. 41. m.s. 346-352
- Butler, R. (2011). *Tourism Area Life Cycle*. Contemporary Tourism Reviews, Goodfellow Publishers Limited, Woodeaton
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. dan Steier, L. P. (2003). *An Introduction to Theories of Family Business*, *Journal of Business Venturing*. Vol. 18. m.s. 441–448.
- Cole, S. (2009). *A Logistic Tourism Model : Resort Cycles, Globalization, and Chaos*. *Annals of Tourism Research*. Vol. 36, No. 4. m.s. 689–714
- Crouch, G. I. (2007). *Modelling Destination Competitiveness : A Survey and Analysis of the Impact of Competitiveness Attributes*. CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd.
- Danes, S. M., Stafford, K. dan Loy, J. T. C. (2007). *Family Business Performance: The Effects of Gender and Management*. *Journal of Business Research*. Vol. 60. m.s. 1058–1069.
- Dredge, D. dan Jenkins, J. (2007). *Tourism Planning and Policy*. Brisbane: John Wiley and Sons.
- Dwyer, L., Mellor, R., Livaic, Z., Edwards, D. dan Kim, C. (2004). *Attributes of Destination Competitiveness: A Factor Analysis*. *Tourism Analysis*, Vol. 9(1-2). m.s 91-101.
- Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C. dan Scott, N. (2009). *Destination and Enterprise Management for a Tourism Future*. *Tourism Management*. Vol. 30. m.s. 63–74.

- Dyer, W. G. Jr. (2010). *Are You the Right Type of Family Business?*, Organizational Dynamics, Vol. 39, No. 3.
- Edgell, D.L., Allen, M.D., Smith, G. dan Swanson, J.R. (2008). *Tourism Policy and Planning : Yesterday, Today and Tomorrow*. Butterworth-Heinemann.
- Farmar-Bowers, Q. (2010). *Understanding the Strategic Decisions Women Make in Farming Families*. Journal of Rural Studies. Vol. 26. m.s. 141–151.
- Gentry, K. M. (2007). *Belizean Women and Tourism Work : Opportunity or Impediment?*. Annals of Tourism Research, Vol. 34, No.2. m.s. 477-499.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M. dan Dunn, B. (1999). *Stages and Transitions : Managing Change in the Family Business*. Family Business Review. No.12, No.4. m.s. 287-297.
- Getz, D. dan Carlsen, J. (2000). *Characteristics and Goals of Family and Owner-operated Business in The Rural Tourism and Hospitality Sectors*. Tourism Management. Vol. 21. m.s.547 -560.
- Getz, D. dan Nilsson, P. A. (2004). *Responses of family businesses to extreme seasonality in demand : the case of Bornholm, Denmark*. Tourism Management 25. m.s 17–30
- Getz, D. dan Carlsen, J. (2005). *Family Business in Tourism : State of The Art*. Annals of Tourism Research. Vol. 32, No.1. m.s. 237-258.
- Getz, D., Carlsen, J. dan Morrison, A. (2006). *The Family Business in Tourism and Hospitality*. Tourism Management 27. m.s. 1066–1067
- Getz, D. dan Petersen, T. (2005). *Growth and Profit-Oriented Entrepreneurship Among Family Business Owners in the Tourism and Hospitality Industry*. Hospitality Management. Vol. 24. m.s. 219-242.

- Hall, C.M. (2000). *Tourism Planning : Policies, Processes and Relationships*. Pearson Education Limited.
- Inskeep, E. (1991). *Tourism Planning : An Integrated and Sustainable Development Approach*. John Wiles & Sons, Inc.
- Iorio, M. dan Corsale, A. (2010). *Rural Tourism and Livelihood Strategies in Romania*. Journal of Rural Studies. Vol. 26. m.s. 152-162.
- Jabatan Perancangan Bandar dan Desa Semenanjung Malaysia (2010), *Draf Awal Rancangan Kawasan Khas Pantai Chenang*. Kuala Lumpur
- Jabatan Perancangan Bandar dan Desa Semenanjung Malaysia (2012), *Draf Rancangan Kawasan Khas Pantai Chenang*. Kuala Lumpur
- Ladkin, A. (1999). *Life and work history analysis : the value of this research method for hospitality and tourism*. Tourism Management 20. m.s 37-45
- Lussier, R. N. dan Sonfield, M. C. (2004). *Family Business Management Activities, Styles and Characteristics: A Correlational Study*. Mid-American Journal of Business, Vol. 19, No. 1
- Leenders, M. dan Waarts, E. (2003), *Competitiveness and Evolution of Family Businesses: The Role of Family and Business Orientation*, European Management Journal, Vol. 21. No. 6. m.s. 686–697.
- McGehee, N. G., Kim, K. dan Jennings, G. R. (2007). *Gender and Motivation for Agri-Tourism Entrepreneurship*. Tourism Management. Vol. 28. m.s. 280-289.
- Mill, R. C. dan Morrison, A. M. (1998). *The Tourism System : An introductory Text*. Kendall/Hunt Publishing Company, Iowa

- Moss, S. E., Ryan, C. dan Wagoner, C. B. (2003). *An Empirical Test of Butler's Resort Product Life Cycle : Forecasting Casino Winnings*. *Journal of Travel Research*, Vol. 41. m.s. 393-399
- Peters, M. dan Buhalis, D. (2004). *Family Hotel Businesses : Strategic Planning and The Need for Education and Training*. University of Surrey. 46 (8/9). m.s. 406 – 415.
- Phillimore, J. dan Goodson, L. (2004). *Qualitative Research in Tourism : Ontologies Epistemologies and Methodologies*. Abingdon, Oxon. Routledge.
- Richard S. dan Sharpley, J. (1997). *Rural Tourism : An Introduction*. International Thomson Business Press.
- Ritchie, J. R. B. dan Crouch, G. I. (2003), *The Competitive Destination : A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing. Wallingford Oxon
- Russel, R. dan Faulkner, B. (2004). *Entrepreneurship, Chaos And The Tourism Area Lifecycle*. *Annals of Tourism Research*, Vol. 31, No. 3, m.s. 556–579
- Sharma, P., Chrisman, J. J. dan Chua, J. H. (1996). *A review and annotated bibliography of family business studies*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers
- Sharma, P., Hoy, F., Astrachan, J. H. dan Koiranen, M. (2007). *The Practic-driven Evolution of Family Business Education*. *Journal of Business Research*. Vol. 60. m.s. 1012–1021
- Smith, W.K. (2006), *Goals and Characteristics of Family-owned Small Businesses: An International Replication and Comparison Between Middle America and Western Australia Hospitality Providers*. *International Journal of Management and Enterprise Development*. Vol. 3. No.3. m.s. 212 - 226.

- Stewart, A. dan Miner, A. S. (2011). *The prospects for family business in research universities*. *Journal of Family Business Strategy* 2 (2011) 3–14
- Tagiuri, R. dan Davis, J. A. (1982). *Bivalent Attributes of the Family Firm*. Classics section of *Family Business Review*, Volume IX, Number 2, Summer, 199–208
- Tapper, R. dan Font, X. (2004). *Tourism supply chains: Report of a desk research project for the travel foundation*. Leeds Metropolitan University, Environment Business & Development Group
- Tinsley, R. dan Lynch, P. (2001). *Small Tourism Business Networks and Destination Development*, *Hospitality Management*, Vol.20 : m.s. 367-378.
- Toh, R. S., Khan, H. dan Koh, A. J. (2001). *A Travel Balance Approach for Examining Tourism Area Life Cycles : The Case of Singapore*. *Journal of Travel Research*. Vol. 39. m.s. 426-432
- Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri (2010). *Rancangan Malaysia Kesepuluh 2011-2015*, Kuala Lumpur
- Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri (2011). *The Langkawi Tourism Blueprint 2011-2015*, Kuala Lumpur
- Zapalska, A. dan Brozik, D. (2007). *Managing Family Business in the Tourism Hospitality Industry : The Transitional Economy of Poland*. *Zb. Rad. Ekon. Fak. Rij*, Vol.25. No.1. m.s. 141 – 165.
- Zellweger, T.M., Eddleston, K. A. dan Kellermanns, F. W. (2010). *Exploring the Concept of Familiness: Introducing Family Firm Identity*. *Journal of Family Business Strategy*, No.1. m.s. 54–63

Zhuplev, A., Kon'kov, A. dan Kiesner, F. (1998). *Russian and American Small Business: Motivations and Obstacles*. European Management Journal. Vol. 16, No. 4. m.s. 505–516.