

# EVOLUSI PERANAN MULTI-DIMENSI WANITA DALAM PERNIAGAAN KELUARGA: SUATU SINTESIS NARATIF

Nadiah Mahmad Nasir\*, Nuraini Abdullah, Mariam Idris, Syafiqah Md Nayan, Atikah  
Nor Johari, Suriani Sukri

*Fakulti Perniagaan & Komunikasi, Universiti Malaysia Perlis, Kampus UniCITI Alam, 02100  
Padang Besar, Perlis, Malaysia*

\* *nadiahnasir@unimap.edu.my*

## ABSTRAK

Walaupun penglibatan wanita dalam perniagaan keluarga telah berakar umbi sejak sekian lama, sumbangan mereka sering dinilai daripada lensa yang sempit iaitu berkisar pada peranan sokongan atau terhad kepada jawatan kepimpinan formal semata-mata. Lantaran itu, pemahaman berkenaan impak sebenar mereka kekal terfragmentasi kerana sebahagian besar kajian terdahulu hanya meneliti dimensi-dimensi tertentu secara berasingan. Bagi merapatkan jurang ini, kajian ini meneroka peranan pelbagai dimensi wanita dalam perniagaan keluarga menerusi pendekatan sorotan naratif. Dengan menggunakan pangkalan data Scopus berserta sokongan Scopus AI untuk pencarian literatur yang bersistematik, kajian ini mensintesis artikel sedia ada bagi menjelaskan evolusi wanita dalam domain ini. Hasil dapatan mendedahkan bahawa wanita telah berjaya beralih daripada sekadar “penyumbang yang kurang kelihatan” kepada aktor strategik yang kritikal. Mereka kini memainkan pelbagai peranan yang saling melengkapi; antaranya sebagai pemimpin, ahli lembaga pengarah, pemegang saham, pewaris, mentor, agen pemindah pengetahuan, pengantara konflik, dan pemimpin sosioemosi. Kepelbagaian peranan ini secara signifikannya memperkukuh mekanisme tadbir urus, melancarkan proses penggantian kepimpinan, memacu inovasi organisasi, serta menjamin kelestarian perniagaan keluarga bagi jangka masa panjang. Walau bagaimanapun, wanita masih terpaksa bergelut dengan halangan struktur dan budaya yang berterusan seperti norma patriarki, stereotaip gender, sekatan siling kaca, dan cabaran terhadap legitimasi kepimpinan mereka. Kajian ini memberikan sumbangan berimpak tinggi kepada literatur dengan mengintegrasikan peranan strategik, tadbir urus, dan sosioemosi wanita ke dalam sebuah kerangka holistik, sekali gus memperdalam pemahaman menyeluruh tentang sumbangan kritikal mereka terhadap daya tahan dan kesinambungan perniagaan keluarga.

**Kata Kunci:** Wanita, Perniagaan Keluarga, Kepimpinan Wanita, Penggantian Kepimpinan, Tadbir Urus, Sosioemosi, Sorotan Naratif.

## PENGENALAN

Perniagaan keluarga merupakan tunjang ekonomi global, namun kelangsungannya pada jangka masa panjang sangat bergantung kepada pemanfaatan sumber manusia merentas generasi, termasuklah penglibatan aktif golongan wanita (Astrachan & Shanker, 2003; Martinez Jimenez, 2009). Secara tradisinya, pengiktirafan terhadap sumbangan wanita sering dibayangi oleh dominasi kepimpinan lelaki akibat daripada norma budaya patriarki dan pematuan sistem primogenitur, meletakkan wanita sekadar di posisi sokongan dan menjadikan sumbangan bernilai mereka berstatus “tidak kelihatan” (*invisible contributors*). Wanita sering kali ditugaskan di sebalik tabir untuk menguruskan kerja-kerja pentadbiran atau peranan sebagai penasihat tidak rasmi tanpa sebarang pengiktirafan atau jawatan rasmi (KPMG, 2020). Walaupun terpinggir, peranan ini sebenarnya amat kritikal untuk mengekalkan

kestabilan keluarga dan entiti perniagaan (Alvarado-Alvarez & Euwema, 2024; Gillis-Donovan & Moynihan-Bradt, 1990).

Landskap perniagaan keluarga kini telah berevolusi secara ketara. Berbanding dengan landskap korporat secara amnya di mana wanita masih berhadapan dengan masalah sekatan kerjaya (*broken rung*) di peringkat pengurusan dan hanya mewakili 29 peratus daripada jawatan kepimpinan tertinggi atau C-suite (Krivkovich *et al.*, 2025), perniagaan keluarga didapati mampu menawarkan persekitaran yang lebih kondusif. Nilai-nilai perniagaan keluarga seperti keterangkuman dan sokongan bersama adalah sangat selari dengan gaya kepimpinan kolaboratif yang lazimnya dikaitkan dengan wanita (Davila, 2024). Hasilnya, 18 peratus daripada pemimpin perniagaan keluarga di peringkat global kini disandang oleh wanita, manakala pemilihan pewaris juga didapati semakin dipacu oleh prinsip meritokrasi berbanding pertalian darah atau jantina semata-mata (KPMG, 2020). Kajian terbaharu juga membuktikan peralihan paradigma ini apabila 55 peratus perniagaan keluarga kini telah mempunyai sekurang-kurangnya seorang wanita di dalam lembaga pengarah, manakala 70 peratus lagi sedang mempertimbangkan seorang wanita sebagai Ketua Pegawai Eksekutif (CEO) generasi seterusnya (Davila, 2024).

Wanita kini semakin diiktiraf sebagai aktor strategik dalam memacu kelestarian syarikat (Maseda *et al.*, 2023; Ozdemir *et al.*, 2026). Di samping memegang tanggungjawab formal yang transformasional, wanita yang mempunyai ikatan kuat dengan nilai teras organisasi keluarga juga sering dipertanggungjawabkan sebagai “Ketua Pegawai Emosi” (*Chief Emotional Officer*) (Davila, 2024; KPMG, 2020). Kapasiti ini membolehkan mereka memupuk hubungan yang baik, membina budaya kesetiaan, serta mengekalkan perpaduan organisasi yang merangkumi kesejahteraan ahli keluarga mahupun pekerja (Davila, 2024; KPMG, 2020).

Meskipun penyelidikan mengenai wanita dalam perniagaan keluarga telah berkembang pesat, pemahaman akademik terhadap kepelbagaian peranan ini masih bersifat terfragmentasi. Kajian-kajian terdahulu lazimnya cenderung mengkaji peranan wanita secara berasingan (Campopiano *et al.*, 2017; Maseda *et al.*, 2021) di mana terdapat kelompok kajian yang memfokuskan semata-mata pada kepimpinan formal dan tadbir urus (Amin *et al.*, 2024), manakala kelompok yang lain hanya meneliti peranan tidak formal seperti pengurusan emosi dan pemindahan nilai antara generasi (Duran-Encalada *et al.*, 2021). Tambahan pula, literatur sedia ada menunjukkan ketidakseimbangan perwakilan kerana sebahagian besar bukti empirikal sangat bias terhadap negara-negara Barat (Maseda *et al.*, 2023). Di peringkat global, wanita dalam alam pekerjaan juga secara konsisten berhadapan dengan kekurangan sokongan kerjaya dan penajaan (*sponsorship*) yang berkesan (Krivkovich *et al.*, 2025). Dalam konteks perniagaan keluarga sendiri, walaupun telah mencapai pelbagai kemajuan, golongan wanita terus berhadapan dengan halangan budaya berterusan dan bias gender yang sering kali mempersoalkan keabsahan keupayaan kepimpinan mereka (Davila, 2024).

Oleh hal yang demikian, wujud keperluan mendesak untuk mensintesis keseluruhan spektrum sumbangan ini bagi menunjukkan bagaimana peranan rasmi dan tidak rasmi wanita saling melengkapi dalam satu sistem yang menyeluruh. Bertitik tolak daripada lompang penyelidikan ini, kajian ini bertujuan untuk meneroka peranan pelbagai dimensi wanita dalam perniagaan keluarga menggunakan pendekatan sorotan naratif (Mahmad Nasir & Adham, 2023). Secara khususnya, kajian ini akan mensintesis literatur bagi menjelaskan evolusi peranan wanita daripada penyumbang yang kurang kelihatan kepada penggerak strategik, mengenal pasti jurang penyelidikan, serta merangka agenda yang komprehensif bagi panduan kajian pada masa hadapan (Bağış *et al.*, 2023).

## METODOLOGI

### Reka Bentuk Kajian dan Strategi Pencarian Artikel

Kajian ini menggunakan pendekatan sorotan naratif (*narrative literature review*) untuk meneroka dan mensintesis literatur pelbagai disiplin berkaitan peranan wanita dalam perniagaan keluarga bagi menghasilkan sintesis konseptual yang lebih holistik (Ferrari, 2015; Green *et al.*, 2006). Pencarian literatur dilaksanakan secara sistematik menggunakan pangkalan data Scopus bagi meningkatkan ketelusan dan kebolehpercayaan proses pemilihan (Mahmad Nasir & Adham, 2023). Proses carian dibantu oleh Scopus AI untuk mencadangkan artikel yang berpotensi relevan bagi memperluas liputan sorotan, sebelum kesemuanya dinilai secara manual oleh penyelidik (Gupta *et al.*, 2023)

### Proses Pemilihan Artikel

Kriteria inklusi hanya mengehadkan pemilihan kepada artikel jurnal berbahasa Inggeris yang telah melalui semakan rakan sebaya (*peer review*) dan membincangkan penglibatan wanita dalam perniagaan keluarga secara langsung. Bahan penerbitan seperti prosiding persidangan, bab buku, dan tesis diecualikan. Proses pemilihan melibatkan saringan awal pada peringkat tajuk dan abstrak, diikuti penilaian teks penuh ke atas artikel yang melepasi saringan. Kaedah rujukan silang (*snowballing*) juga diaplikasikan secara terhad bagi mengurangkan kemungkinan artikel penting terlepas dan memastikan liputan literatur yang komprehensif (Gupta *et al.*, 2023).

### Analisis Data dan Sintesis Naratif

Artikel yang memenuhi kriteria dianalisis menggunakan kaedah sintesis naratif, yang mana berbeza dengan meta-analisis, pendekatan ini tidak menggabungkan dapatan secara statistik sebaliknya mentafsir dan membandingkan hasil penyelidikan (Green *et al.*, 2006). Setiap artikel dianalisis secara sistematik berdasarkan ciri utama kajian seperti objektif, konteks, dan perspektif teori sebelum tema-tema utama dikenal pasti. Maklumat yang diperoleh dibandingkan secara rentas kajian untuk mengenal pasti pola, tema utama yang konsisten, persamaan, serta jurang penyelidikan bagi menghasilkan pemahaman konseptual yang lebih holistik (Green *et al.*, 2006).

## DAPATAN DAN PERBINCANGAN

Bahagian ini membentangkan hasil sintesis naratif daripada literatur yang telah dianalisis untuk menjawab objektif kajian. Secara keseluruhannya, perbincangan dalam bahagian ini distrukturkan kepada beberapa tema utama bagi mencerminkan sifat multidimensi sumbangan wanita. Ia bermula dengan kupasan mengenai evolusi peranan wanita dalam perniagaan keluarga, diikuti dengan penerokaan fungsi mereka sebagai pemimpin strategik, pemegang amanah tadbir urus, serta pemimpin sosioemosi. Turut dibincangkan dalam bahagian ini adalah cabaran-cabaran struktur yang masih dihadapi oleh golongan wanita, beserta pengenalan jurang penyelidikan untuk memandu agenda kajian pada masa hadapan.

### Evolusi Peranan Wanita dalam Perniagaan Keluarga

Pemahaman mengenai peranan wanita dalam perniagaan keluarga telah berevolusi dengan ketara (Martinez Jimenez, 2009; Maseda *et al.*, 2021). Pada asalnya, budaya patriarki dan sistem primogenitur (keutamaan waris anak lelaki) menyebabkan wanita sering diketepikan dan sekadar dianggap sebagai penyumbang “tidak kelihatan” (*invisible contributors*) atau

pembantu di belakang tabir tanpa pengiktirafan formal (Duran-Encalada *et al.*, 2021; Alvarado-Alvarez & Euwema, 2024). Walau bagaimanapun, literatur mutakhir tidak lagi melihat wanita sebagai penyokong kepada pemimpin lelaki semata-mata, sebaliknya mengiktiraf mereka sebagai aktor strategik yang mampu menonjol sebagai Ketua Pegawai Eksekutif (CEO), Pengarah Urusan, dan ahli lembaga pengarah (Maseda *et al.*, 2023; Alvarado-Alvarez & Euwema, 2024). Perubahan orientasi ini membuktikan bahawa penerimaan terhadap pewaris wanita kini lebih dipengaruhi oleh merit kompetensi, kepakaran, pengalaman profesional luaran, serta tahap pendidikan, berbanding dinilai berdasarkan jantina atau pertalian darah semata-mata (Ozdemir *et al.*, 2026). Secara keseluruhannya, evolusi ini mengiktiraf bahawa nilai sumbangan wanita mencakupi pelbagai dimensi dan fungsi (rasmi serta tidak rasmi) yang menghubungkan kepentingan sosioemosi keluarga dan matlamat perniagaan secara serentak demi kelestarian organisasi (Martinez Jimenez, 2009; Maseda *et al.*, 2021; Samara *et al.*, 2026).

### **Wanita sebagai Pemimpin Strategik dan Penggerak Prestasi Organisasi**

Wanita kini semakin diberi kepercayaan untuk memegang jawatan kepimpinan tertinggi seperti Ketua Pegawai Eksekutif (CEO), Presiden, dan Pengarah Urusan, di mana penilaian dibuat berdasarkan kompetensi dan prestasi berbanding *stereotaip gender* semata-mata (Alvarado-Alvarez & Euwema, 2024; Maseda *et al.*, 2023). Mereka terbukti berupaya menyesuaikan diri dan membawa pendekatan pengurusan yang lebih moden, pendigitalan, serta inovasi ke dalam perniagaan yang didorong kuat oleh motivasi pencapaian sendiri (*self-actualization*) (Deng, 2015; Li *et al.*, 2020). Persediaan dan kejayaan kepimpinan mereka turut dipacu oleh keupayaan kompetensi individu seperti tahap celik kewangan dan belas kasihan sendiri (*self-compassion*) (Ahmad *et al.*, 2023), serta kemampuan membina “visi bersama” (*shared vision*) dengan bapa atau pemimpin generasi terdahulu bagi memecahkan tembok halangan gender (Overbeke *et al.*, 2015). Di samping itu, bagi mengatasi sentimen ketidakselarasan antara hubungan kekeluargaan dan kompetensi (*kinship-competence incongruity*), pekerja didapati lebih menerima kepimpinan pewaris wanita sekiranya mereka mempamerkan kelayakan akademik yang cemerlang serta pengalaman profesional di luar organisasi keluarga (Ozdemir *et al.*, 2026). Transisi memperkasakan kepimpinan strategik wanita ini berjalan dengan jauh lebih berkesan apabila organisasi keluarga itu sendiri mengamalkan pemikiran berkembang (*growth mindset*), yang berani menjuarai budaya meritokrasi serta memberi pendedahan perniagaan di peringkat awal (Samara *et al.*, 2026).

### **Wanita sebagai Pemegang Amanah Tadbir Urus Perniagaan Keluarga**

Penglibatan wanita kini semakin melangkaui aspek operasi harian, di mana mereka semakin diiktiraf sebagai aktor penting dalam memperkukuh tadbir urus perniagaan keluarga melalui jawatan sebagai ahli lembaga pengarah dan pemegang saham (Amin *et al.*, 2024; Buachoom *et al.*, 2023). Menerusi lensa Teori Agensi dan Stewardship, penyertaan pengarah wanita berfungsi sebagai mekanisme pemantauan bebas yang sangat berkesan bagi melindungi pelaburan semua pihak berkepentingan, mengurangkan konflik agensi antara pemilik, dan akhirnya meningkatkan prestasi firma (Amin *et al.*, 2024). Pengarah wanita didapati cenderung mengamalkan piawaian etika yang tinggi, menilai risiko secara teliti, serta mengutamakan kesejahteraan jangka panjang berbanding keuntungan jangka pendek (Buachoom *et al.*, 2023).

Selari dengan konsep Kekayaan Sosioemosi (SEW), wanita bertindak sebagai pemegang amanah yang berusaha memelihara keharmonian dan warisan keluarga, yang mana sumbangan mereka secara signifikan berkesan dalam membendung tahap kebergantungan organisasi terhadap risiko hutang korporat (Lopez-Delgado & Dieguez-Soto, 2020). Selain itu, keterlibatan aktif wanita dalam struktur pemilikan dan pengurusan ini turut mewujudkan kesan limpahan (*spillover effect*) yang positif, kerana ia meningkatkan peluang pewaris wanita lain untuk turut dilantik pada generasi seterusnya (Soto Maciel *et al.*, 2021). Walau bagaimanapun,

untuk memaksimumkan keberkesanan peranan tadbir urus ini, organisasi perlulah mengamalkan budaya meritokrasi sepenuhnya dan bukan sekadar melantik wanita bagi memenuhi keperluan representasi formal semata-mata (Maseda *et al.*, 2023).

### **Wanita sebagai Penghubung Hubungan Kekeluargaan dan Pempimpin Sosioemosi**

Sumbangan kritikal wanita turut terbentuk secara ketara melalui fungsi tidak formal yang mengintegrasikan sistem keluarga dan sistem perniagaan. Dalam konteks ini, isteri dan anak perempuan sering bertindak sebagai “Ketua Pegawai Emosi” (*Chief Emotional Officer*) atau “Ketua Pegawai Kepercayaan” (*Chief Trust Officer*) yang bertanggungjawab membina kepercayaan, mengekalkan kesejahteraan emosi, dan membekalkan sokongan psikologi kepada organisasi keluarga (Martinez Jimenez, 2009; Samara *et al.*, 2026). Mereka juga memainkan peranan penting sebagai pengantara konflik (*conflict mediators*) yang menggunakan pendekatan komunikasi kolaboratif dan empati bagi meredakan pertentangan antara ahli keluarga serta mengekalkan keharmonian organisasi (Duran-Encalada *et al.*, 2021).

Selain itu, wanita bertindak sebagai agen utama pemindahan pengetahuan (*knowledge transfer*), merangkumi aspek perkongsian nilai, norma kekeluargaan, dan budaya organisasi kepada generasi seterusnya (Martinez Jimenez, 2009; Maseda *et al.*, 2021), serta sering menjadi mentor dan model peranan kepada kepimpinan pewaris muda (Samara *et al.*, 2026). Walau bagaimanapun, pelaksanaan peranan secara integratif yang menghubungkan perniagaan, keluarga, dan komuniti secara serentak ini telah meningkatkan beban tanggungjawab yang perlu ditanggung (Aspaas, 2004). Dwi-peranan ini acap kali mencetuskan ketegangan dialektik (*dialectical tensions*) dan konflik kerja-keluarga yang mendalam, terutamanya bagi anak perempuan yang perlu sentiasa mengimbangi masa antara jangkaan sebagai pemimpin organisasi dengan tanggungjawab domestik dan penjagaan anak-anak (Day, 2013).

Walaupun sebahagian besar sumbangan sosioemosi ini tidak melibatkan kedudukan kuasa formal, ia berfungsi sebagai jambatan strategik yang membina modal sosial dan himpunan sumber unik organisasi, yang turut dikenali sebagai “*familiness*”. Interaksi yang kompleks ini akhirnya menyumbang secara langsung kepada daya tahan, kelebihan daya saing, dan kelestarian perniagaan keluarga dalam tempoh jangka panjang (Mahmad Nasir & Adham, 2023).

### **Cabaran Wanita dalam Perniagaan Keluarga**

Walaupun peranan wanita semakin diiktiraf, mereka masih berhadapan dengan pelbagai halangan struktural dan budaya. Cabaran utama sering kali berpunca daripada pematuhan terhadap norma patriarki dan sistem primogenitur (keutamaan waris anak lelaki), yang menyebabkan wanita sering diketepikan daripada perancangan penggantian dan hanya dipertimbangkan sebagai “pewaris secara lalai” (*successors by default*) ketika organisasi berdepan dengan krisis luar jangka (Duran-Encalada *et al.*, 2021; Alvarado-Alvarez & Euwema, 2024). Kesannya, wanita terpaksa berhadapan dengan sekatan siling kaca (*glass ceiling*) dan stereotaip gender yang secara berterusan meletakkan andaian bahawa lelaki adalah pemimpin yang lebih ideal (Bağış *et al.*, 2023; Maseda *et al.*, 2023).

Dari sudut organisasi, pewaris wanita sering bergelut dengan isu keabsahan (*legitimasi*) kepimpinan akibat wujudnya ketidakselarasan antara hubungan kekeluargaan dan kompetensi (*kinship-competence incongruity*). Bagi menepis sentimen ketidakpercayaan pekerja yang kebiasaannya lebih mementingkan bukti kelayakan dan kompetensi profesional berbanding pertalian darah (Ozdemir *et al.*, 2026), anak perempuan secara strategik perlu membentuk “kedudukan diri” (*self-positioning*) bagi meraih pengiktirafan dan penerimaan, misalnya dengan mengambil pendekatan sebagai “Pilihan yang Jelas” (*The Obvious Choice*),

“Anak Bapa” (*Daddy’s Girl*), “Orang Belakang” (*The Backgrounder*), atau “Pembuat Kacau” (*The Troublemaker*) (Mussolino *et al.*, 2019).

Selain cabaran di tempat kerja, wanita juga terpaksa memikul beban tuntutan pelbagai peranan secara serentak yang menyatukan komitmen terhadap perniagaan, keluarga, dan komuniti (Aspaas, 2004). Dwi-peranan ini sering kali mencetuskan ketegangan dialektik (*dialectical tensions*) dan konflik kerja-keluarga yang amat mendalam, terutamanya bagi wanita bergelar ibu yang terpaksa mengimbangi jangkaan kepimpinan organisasi dengan tanggungjawab domestik (Day, 2013). Walau bagaimanapun, halangan-halangan bersifat sistemik ini boleh diatasi menerusi pemerkasaan tahap pendidikan, pengalaman profesional di luar syarikat, pembentukan visi bersama (*shared vision*) antara generasi, serta penerapan budaya “pemikiran berkembang” (*growth mindset*) yang berteraskan prinsip meritokrasi di dalam organisasi keluarga (Overbeke *et al.*, 2015; Ahmad *et al.*, 2023; Samara *et al.*, 2026).

### **Jurang Penyelidikan dan Agenda Penyelidikan Masa Hadapan**

Walaupun penyelidikan berkaitan wanita dalam perniagaan keluarga berkembang dengan pesat, sorotan ini mengenal pasti beberapa lompong utama yang masih membataskan pemahaman menyeluruh dalam bidang ini. Pertama, sebahagian besar kajian terdahulu cenderung meneliti satu dimensi peranan wanita secara berasingan (contohnya kepimpinan, pewarisan, atau tadbir urus) tanpa membina model konseptual integratif yang menghubungkan dimensi rasmi dan peranan sosioemosi tidak formal (Maseda *et al.*, 2021; Maseda *et al.*, 2023). Kedua, wujud ketidakseimbangan konteks geografi dan budaya di mana bukti empirikal masih bias tertumpu kepada negara-negara Barat, manakala pemahaman rentas budaya yang melibatkan negara-negara membangun di Asia Tenggara, Timur Tengah, dan Afrika masih amat terhad (Lerner & Malach-Pines, 2011; Maseda *et al.*, 2023).

Ketiga, dari sudut metodologi, literatur sedia ada terlalu bergantung kepada kajian kuantitatif. Oleh itu, pendekatan yang lebih mendalam seperti inkuiri naratif, autoetnografi, kajian longitudinal, dan reka bentuk kaedah campuran (*mixed-methods*) wajar diperluaskan bagi menyelami dinamika pembentukan identiti kepimpinan serta interaksi sosial wanita sepanjang kitaran hayat perniagaan keluarga (Mussolino *et al.*, 2019; Alvarado-Alvarez & Euwema, 2024). Keempat, terdapat keperluan kritikal untuk mengaplikasikan teori silang disiplin, seperti memanfaatkan perspektif sosiologi keluarga, psikologi, teori feminis, dan modal sosial bagi memberikan penjelasan yang lebih komprehensif, berbanding hanya bergantung kepada Teori Agensi dan Kekayaan Sosioemosi (SEW) (Maseda *et al.*, 2021).

Akhir sekali, hala tuju penyelidikan masa hadapan harus beralih daripada sekadar mempersoalkan keupayaan kepimpinan wanita kepada usaha menilai keberkesanan intervensi organisasi. Kajian perlu memfokuskan pembentukan mekanisme pemerkasaan seperti pelaksanaan program mentor, pembangunan modal insan, dasar tadbir urus yang inklusif, serta penerapan “pemikiran berkembang” (*growth mindset*) bagi melatih pewaris wanita sejak peringkat awal (Ahmad *et al.*, 2023; Samara *et al.*, 2026). Penggabungan elemen-elemen ini dijangka dapat meluaskan kefahaman tentang bagaimana pelbagai peranan wanita mampu saling melengkapi untuk membentuk daya tahan, inovasi, dan kelestarian kelangsungan organisasi merentas generasi.

### **PENUTUP**

Kajian ini bertujuan untuk meneroka peranan pelbagai dimensi wanita dalam perniagaan keluarga melalui pendekatan sorotan naratif. Hasil sintesis literatur secara jelas membuktikan bahawa peranan wanita telah mengalami evolusi yang ketara; iaitu peralihan daripada sekadar penyumbang yang kurang kelihatan (*invisible contributors*) kepada aktor strategik utama yang memastikan kelangsungan organisasi. Secara keseluruhannya, sumbangan

wanita terbukti bersifat multidimensi yang melangkaui ruang lingkup kepimpinan formal seperti Ketua Pegawai Eksekutif (CEO) dan ahli lembaga pengarah, untuk turut mencakupi peranan tidak formal sebagai pemimpin sosioemosi, pengantara konflik, pemelihara keharmonian keluarga, dan pemindah pengetahuan generasi. Kepelbagaian peranan ini secara signifikan telah menyumbang kepada peningkatan kualiti tadbir urus, keberkesanan penggantian kepimpinan, pemeliharaan Kekayaan Sosioemosi (*Socioemotional Wealth*), dan kelestarian perniagaan dalam jangka panjang, walaupun mereka sering dihalang oleh cabaran norma patriarki, stereotaip gender, dan konflik tanggungjawab keluarga-organisasi.

Dari sudut sumbangan teori, kajian ini memperkukuh literatur perniagaan keluarga dengan mengintegrasikan pelbagai aliran penyelidikan (seperti kepimpinan, pewarisan, tadbir urus, dan sosioemosi) yang sebelum ini dikaji secara berasingan ke dalam satu sintesis konseptual yang lebih holistik. Manakala dari segi implikasi praktikal, dapatan kajian ini menggesa pemilik perniagaan keluarga untuk membangunkan budaya organisasi yang lebih inklusif dan berasaskan merit. Perancangan proses penggantian kepimpinan perlu dilaksanakan secara adil berdasarkan kompetensi dan potensi individu tanpa dipengaruhi oleh stereotaip jantina. Selain itu, institusi sokongan dan pembuat dasar dicadangkan untuk merangka program pembangunan kapasiti serta latihan kepimpinan yang khusus bagi memperkukuh penyertaan wanita sebagai pewaris perniagaan.

Walaupun kajian ini memberikan gambaran yang komprehensif, ia tertakluk kepada beberapa keterbatasan kerana pencarian literatur hanya menghadkan kepada artikel jurnal berbahasa Inggeris yang diindeks di dalam pangkalan data Scopus sahaja, serta bergantung pada interpretasi naratif penyelidik. Oleh itu, penyelidikan masa hadapan amat disarankan untuk memperluas skop geografi kajian ke negara-negara membangun, khususnya di rantau Asia Tenggara, Timur Tengah, dan Afrika. Penggunaan pendekatan metodologi pelbagai seperti kajian longitudinal dan penyelidikan kaedah campuran (*mixed-methods*) wajar dipergiatkan bagi meneliti dan memahami interaksi kompleks sumbangan wanita sebagai satu sistem yang menyeluruh sepanjang kitaran hayat perniagaan keluarga.

## PENGHARGAAN

Penulis merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada Universiti Malaysia Perlis (UniMAP) atas sokongan kewangan melalui Geran Penyelidikan Research Acceleration Through Internal Funding (REACTIF) 2025 (Kod Akaun: 9001-00829) yang telah membiayai pelaksanaan kajian ini.

## RUJUKAN

- Ahmad, Z., Chan, W. M., & Oon, E. Y. N. (2023). Does congruence between a descendant entrepreneur's personality traits and family business values matter for succession?. *Frontiers in Psychology*, 14, 1043270.
- Alvarado-Alvarez, C., & Euwema, M. C. (2024). Are family businesses more gender inclusive in leadership succession today? A perspective article. *Journal of Family Business Management*, 14(5), 863-871.
- Amin, A., Ali, R., Rehman, R. U., & Hasan, M. (2024). Family ownership, control, and firm performance: does gender diversity matter?. *Eurasian Business Review*, 14(2), 501-525.
- Aspaas, H. R. (2004). Minority women's microenterprises in rural areas of the United States of America: African American, Hispanic American and Native American case studies. *GeoJournal*, 61(3), 281-289.
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219.

- Bağış, M., Kurutkan, M. N., & Kryeziu, L. (2023). Entrepreneurship Studies in Türkiye: Where are We? Where Should We Go? Analysis of International Publications. In *Entrepreneurship Development in the Balkans: Perspective from Diverse Contexts*. <https://doi.org/10.1108/9781837534548>
- Buachoom, W. W., Amornkitvikai, Y., Al Farooque, O., & Sun, L. (2023). Female ownership and female directors' moderating role as corporate governance monitoring mechanisms in increasing the value of Thai family-owned firms. *Gender in Management: An International Journal*, 38(8), 997-1013.
- Campopiano, G., De Massis, A., Rinaldi, F. R., & Sciascia, S. (2017). Women's involvement in family firms: Progress and challenges for future research. *Journal of Family Business Strategy*, 8(4), 200-212.
- Chaney, M. A. (2021). So you want to write a narrative review article?. *Journal of Cardiothoracic and Vascular Anesthesia*, 35(10), 3045-3049.
- Day, S. W. (2013). Family Firms and Innovation. *Journal of International Management Studies*, 13(3).
- Deng, X. (2015). Father-daughter succession in China: facilitators and challenges. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 38-54.
- Duran-Encalada, J., Werner-Masters, K., & Paucar-Caceres, A. (2021). Factors affecting women's intention to lead family businesses in Mexico. *Social Sciences*, 10(7), 251.
- Ferrari, R. (2015). Writing narrative style literature reviews. *Medical Writing*, 24(4), 230-235.
- Green, B. N., Johnson, C. D., & Adams, A. (2006). Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: Secrets of the trade. *Journal of Chiropractic Medicine*, 5(3), 101-117.
- Gillis-Donovan, J., & Moynihan-Bradt, C. (1990). The power of invisible women in the family business. *Family Business Review*, 3(2), 153-167.
- Gupta, B., Mufti, T., Sohail, S. S., & Madsen, D. Ø. (2023). ChatGPT: A brief narrative review. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2275851.
- Lerner, M., & Malach-Pines, A. (2011). Gender and culture in family business: A ten-nation study. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(2), 113-131.
- Li, J., Sun, J. Y., Wang, L., & Ke, J. (2020). Second-generation women entrepreneurs in Chinese family-owned businesses: Motivations, challenges, and opportunities. *Advances in Developing Human Resources*, 22(2), 124-136.
- López-Delgado, P., & Diéguez-Soto, J. (2020). Indebtedness in family-managed firms: the moderating role of female directors on the board. *Review of Managerial Science*, 14(4), 727-762.
- Mahmad Nasir, N., & Adham, K. A. (2023). Familiness in family business: a narrative literature review and future research directions. *Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship (JIBE)*, 8(1), 109-123.
- Martinez Jimenez, R. (2009). Research on women in family firms: Current status and future directions. *Family Business Review*, 22(1), 53-64.
- Maseda, A., Iturralde, T., Aparicio, G., & Cooper, S. Y. (2023). Building bridges between gender and family business literature to advance women's empowerment. *Gender in Management: An International Journal*, 38(8), 1029-1074.
- Maseda, A., Iturralde, T., Cooper, S., & Aparicio, G. (2022). Mapping women's involvement in family firms: A review based on bibliographic coupling analysis. *International Journal of Management Reviews*, 24(2), 279-305.
- Mussolino, D., Cicellin, M., Iacono, M. P., Consiglio, S., & Martinez, M. (2019). Daughters' self-positioning in family business succession: A narrative inquiry. *Journal of Family Business Strategy*, 10(2), 72-86.
- Overbeke, K. K., Bilimoria, D., & Somers, T. (2015). Shared vision between fathers and daughters in family businesses: the determining factor that transforms daughters into successors. *Frontiers in Psychology*, 6, 625.
- Ozdemir, O., Sreekumaran Nair, S. L., & Liu, J. (2026). Successor selection and strategic performance in family businesses: the influence of gender, family ties, education, and experience. *Journal of Strategy and Management*, 1-47.

- Samara, G., Bang, N. P., Conti, E., Mejri, I., Calabrò, A., Jayakumar, T., ... & Zamora, F. P. (2026). Mindset matters! The active involvement of women in family businesses: harnessing context through the STEP project. *Journal of Business Research*, 205, 115866.
- Soto Maciel, A., Reyna, J. M. S. M., de la Garza Ramos, M. I., & Aguilar, J. L. E. (2021). Women successor selection. *Contaduría y administración*, 66(3), 3.

