



UNIVERSITAS TARUMANAGARA

FAKULTAS EKONOMI

JAKARTA

SKRIPSI

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI *FAMILY HARMONY*

DALAM BISNIS KELUARGA

DIAJUKAN OLEH:

NAMA : ALEXANDER WIJAYA

NPM : 115120063

UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT

GUNA MENCAPAI GELAR

SARJANA EKONOMI

2016

UNIVERSITAS TARUMANAGARA

FAKULTAS EKONOMI

JAKARTA

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : ALEXANDER WIJAYA

NO. MAHASISWA : 115120063

PROGRAM / JURUSAN : S1 / MANAJEMEN

BIDANG KONSENTRASI : MANAJEMEN KEWIRAUSAHAAN

JUDUL SKRIPSI : FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
FAMILY HARMONY DALAM BISNIS
KELUARGA

Jakarta, JUNI 2016

Pembimbing

UNIVERSITAS TARUMANAGARA

FAKULTAS EKONOMI

JAKARTA

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

SETELAH LULUS UJIAN KOMPREHENSIF / SKRIPSI

NAMA : ALEXANDER WIJAYA
NO. MAHASISWA : 115120063
PROGRAM / JURUSAN : S1 / MANAJEMEN
BIDANG KONSENTRASI : MANAJEMEN KEWIRAUSAHAAN
JUDUL SKRIPSI : FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
FAMILY HARMONY DALAM BISNIS
KELUARGA

Tanggal: 21 July 2016

Ketua Penguji

Drs. Kurniati W. Andani, MM

Tanggal: 21 July 2016

Anggota Penguji

Dr. Ir. Chairy, SE, MM

Tanggal: 21 July 2016

Anggota Penguji

Edalmen, SE, MM

ABSTRAK

(A) ALEXANDER WIJAYA

(B) FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI *FAMILY HARMONY*
DALAM BISNIS KELUARGA

(C) ix + 111 halaman, 2016, tabel 26; gambar 4; lampiran 3

(D) MANAJEMEN KEWIRAUSAHAAN

(E) **Abstrak** : Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh *senior generation, incumbent generation, inactive family members, non-family members, strategic leadership, physical resources, skills diversity, competence*, dan *role clarity* terhadap *family harmony*. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan ataupun anggota keluarga yang bekerja dalam bisnis keluarga di Jakarta. Metode pengambilan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling*. Metode pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 200 orang, yaitu anggota keluarga dan karyawan yang telah bekerja dalam bisnis keluarga. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi.

(F) Daftar Pustaka (1975-2013)

(G) Dr. Ir. Chairy, SE, MM

*If you don't fight for what you love,
don't cry for what you lost.*

Karya sederhana ini kupersembahkan:

Untuk Papa dan Mama tercinta

Kakak dan orang yang saya sayangi

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat, berkat, dan bimbingan-Nya, penyusunan skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi jurusan S-1 Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara.

Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang telah memberikan bimbingan, dorongan, dan semangat kepada penulis, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik, yaitu kepada yang terhormat:

1. Dr.Ir.Chairy ,S.E, M.M., selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam memberikan petunjuk, bimbingan, dan pengarahan yang sangat bermanfaat bagi saya dalam penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Dr. Sawidji Widoatmodjo, S.E., M.M., M.B.A., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara.
3. Bapak Dr. Ignatius Roni Setyawan, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Program Studi S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara.
4. Segenap Dosen dan Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan selama masa perkuliahan.
5. Keluarga saya tercinta, yang senantiasa memberikan dorongan, semangat, dan dukungannya baik secara moril, materiil, dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

6. Yesika Lindy, Bobby Ruslim, Yoril P Saputra, Yunita, Wita, Ria, Winda, Andreas Wirady, Andrean, Jerry, Michael, Andres, Anthony yang telah memberikan dukungan dan semangat bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Teman-teman sesama bimbingan yang selalu bersama-sama saling membantu dalam proses penyusunan skripsi ini.
8. Semua pihak yang namanya tidak dapat disebutkan satu-persatu, yang telah ikut memberikan bantuan sehingga terselesaikannya skripsi ini.

Akhir kata, saya menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, baik dari tata bahasa, maupun dari segi penyusunan. Mengingat keterbatasan dalam pengetahuan dan kemampuan saya, karenanya dengan tangan terbuka saya bersedia menerima kritik dan saran guna melengkapi skripsi ini agar menjadi lebih baik. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca sekalian.

Jakarta, July 2016

Penulis

DAFTAR ISI

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
ABSTRAK	iii
HALAMAN MOTO.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. PERMASALAHAN.....	1
1.Latar Belakang.....	1
2.Indentifikasi Masalah.....	5
3.Pembatasan	6
4. Perumusan Masalah	6
B.TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	7
1. TUJUAN PENELITIAN.....	7
2.Manfaat Penelitian	7
BAB II.....	Error! Bookmark not defined.
LANDASAN TEORI.....	Error! Bookmark not defined.
A. DEFINISI VARIABEL.....	Error! Bookmark not defined.
B. KERANGKA TEORI	Error! Bookmark not defined.
D. KERANGKA PEMIKIRAN	Error! Bookmark not defined.
E. HIPOTESIS.....	Error! Bookmark not defined.
BAB III	Error! Bookmark not defined.
METODE PENELITIAN.....	Error! Bookmark not defined.
A. POPULASI DAN TEKNIK PEMILIHAN SAMPEL. Error! Bookmark not defined.	
B. OPERASIONALISASI VARIABEL	Error! Bookmark not defined.
C. METODE PENGUMPULAN DATA	Error! Bookmark not defined.

D. ANALISIS VALIDITAS DAN RELIABILITAS	Error! Bookmark not defined.
E. ANALISIS DATA	Error! Bookmark not defined.
BAB IV	Error! Bookmark not defined.
ANALISIS DAN PEMBAHASAN	Error! Bookmark not defined.
A. HASIL ANALISIS VALIDITAS DAN RELIABILITAS.....	Error! Bookmark not defined.
1. Uji Validitas	Error! Bookmark not defined.
2. Uji Reliabilitas	Error! Bookmark not defined.
B. DESKRIPSI SUBYEK DAN OBYEK PENELITIAN	Error! Bookmark not defined.
1. Subyek Penelitian	Error! Bookmark not defined.
2. Obyek Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
C. HASIL ANALISIS DATA	Error! Bookmark not defined.
1. Pengujian Asumsi Klasik.....	Error! Bookmark not defined.
2. Analisis Regresi Ganda.....	Error! Bookmark not defined.
3. Pengujian Hipotesis	Error! Bookmark not defined.
D. PEMBAHASAN.....	Error! Bookmark not defined.
BAB V.....	Error! Bookmark not defined.
KESIMPULAN DAN SARAN.....	Error! Bookmark not defined.
A. KESIMPULAN	Error! Bookmark not defined.
B. SARAN.....	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR PUSTAKA	9
Lampiran 1 : Kuisisioner	Error! Bookmark not defined.
Lampiran 2 : Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas	Error! Bookmark not defined.
Lampiran 3 : Hasil Uji Asumsi Klasik.....	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	Error! Bookmark not defined.

BAB I

PENDAHULUAN

A. PERMASALAHAN

1. Latar Belakang

Pertumbuhan, kelangsungan hidup dan keberhasilan sebuah bisnis keluarga sering dipengaruhi oleh isu-isu yang berkaitan dengan *family harmony*. Zellweger dan Nason (2008) berpendapat bahwa ukuran keberhasilan dalam keluarga bisnis secara luas dapat dikategorikan sebagai ekonomi atau non-ekonomi. Farrington (2009) menegaskan bahwa tujuan non-ekonomi bahkan bisa mengambil prioritas di atas tujuan ekonomi seperti pertumbuhan dan profitabilitas dalam bisnis keluarga. Dalam penelitian bisnis keluarga, tujuan non-ekonomi, seperti kepuasan anggota keluarga yang terlibat dalam keluarga bisnis, yang umumnya terkait dengan sukses (Distelberg & Sorenson 2009; Farrington et al. 2010; Zellweger & Nason 2008).

Merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh *Family Firm Institute* untuk *the Family Business Review* (Hall, 2008), diketahui bahwa hanya 30% dari keseluruhan perusahaan yang dimiliki oleh keluarga bisa bertahan pada masa transisi antar generasi pada generasi ke-dua, sementara itu hanya 12% mampu bertahan pada generasi ke-tiga dan hanya 3% saja yang mampu berkembang sampai pada generasi ke-empat dan seterusnya. Hal ini yang membuat bertumbuh suburnya idiom dalam perusahaan keluarga bahwa: “generasi pertama yang mendirikan, generasi ke-dua yang membangun, dan generasi ke-tiga yang merusak”.

Sebuah bisnis keluarga yang sukses adalah salah satu yang tidak merusak atau melemahkan keharmonisan keluarga (Hess 2006). Kedua anekdot dan bukti empiris menunjukkan bahwa hubungan yang harmonis antara anggota keluarga sangat penting untuk bisnis keluarga (Eybers 2010; Farrington 2009; Floren 2002; Sharma 2004; Ward 2004). Maka dari itu diperlukan nya sebuah pengendalian emosi untuk mempertahankan keharmonisan keluarga.

Anggota keluarga sering bertindak keluar masalah pribadi dan interpersonal mereka intens di bisnis keluarga. Hal ini merupakan salah satu penyebab terjadinya keretakan dalam keluarga, yang membuat bisnis keluarga tidak bertahan lama. Keberhasilan dari bisnis keluarga dapat diukur menggunakan keharmonisan keluarga, bukan hanya dilihat dari segi kesuksesan bisnis keluarga tersebut. Semakin harmonis hubungan antar keluarga tersebut, maka semakin besar keberhasilan yang akan diraih bisnis keluarga.

Pemangku Kepentingan dan Desain Element di dalam bisnis keluarga akan menjadi hal penting yang akan di teliti dalam bisnis keluarga ini. Dimana kelompok pemangku kepentingan, meliputi : *Senior Generation, Incumbent Generation, Inactive family member, dan Non-Family member. Serta Strategic Leadership, Physical Resources, Skills diversity, Competence, Role Clarity.*

Ada banyak bukti anekdot dan empiris yang menunjukkan bahwa Keterlibatan hadir dan / atau gangguan dari orang tua dalam bisnis keluarga mempunyai hubungan yang berpengaruh pada keberhasilan bisnis keluarga (Aronoff, Astrachan, Mendoza & Ward 1997; Cater & Justis 2009; Colin & Colin 2008; De Massis, Chau, & Chrisman 2008; Sharma 2004). *Senior Generation*

merupakan orang yang menjadi kunci keharmonisan keluarga, karena dapat mendamaikan konflik yang terjadi dalam keluarga yang berpotensi merusak keharmonisan keluarga. Tanda adanya orang tua, akan sulit untuk memperbaiki konflik yang terjadi dalam bisnis keluarga. Keamanan Keuangan bisnis keluarga yang dipegang oleh orang tua juga dapat menjadi penyebab meningkatnya keharmonisan keluarga.

Incumbent Generation mengacu pada anggota keluarga yang aktif mampu mewujudkan ambisi pribadi mereka dan memenuhi karir mereka dalam konteks bisnis keluarga, serta menemukan keterlibatan mereka dalam bisnis keluarga.

Perilaku pasangan merupakan faktor sangat penting. apakah anggota tim saudara akan dapat bekerja sama dan berhasil dengan cara yang cukup harmonis (Farrington et al. 2010). Maas et al. (2005) dan Schiff Estess (1999) menemukan bahwa anggota keluarga yang lain seperti pasangan, saudara kandung dan orang tua dapat dipercaya sebagai karyawan; umumnya memiliki pemahaman berdedikasi penyebab dan dampak dari konflik dalam bisnis keluarga. Sikap dari mertua ataupun pasangan yang mencampuri bisnis keluarga, dapat mengganggu kelancaran dari keharmonisan keluarga.

Sejumlah besar bukti anekdot dan empiris menunjukkan *Non-Family Member* dapat memainkan peran penting baik dalam pemeliharaan positif hubungan atau dalam penciptaan konflik antara anggota keluarga. (Aronoff et al .; Fahed-Sreih & Djoundourian 2006; Farrington 2009; Eybers 2010; Maas et al. 2005). Ceja dan Tapies (2009), serta Eybers (2010), Sharma (2004) dan Ward (2004) mempertahankan bahwa untuk sebuah bisnis keluarga mencapai

pertumbuhan jangka panjang, mewariskan bisnis dari satu generasi ke generasi berikutnya dan terus berkembang, bisnis keluarga harus mempertimbangkan mempekerjakan orang luar.

Kepemimpinan dalam sebuah keluarga sangat penting untuk kelangsungan bisnis keluarga. Serta dapat menjaga keharmonisan keluarga. Sebuah dukungan yang diterima oleh anggota keluarga dapat membuat anggota keluarga bekerja secara nyaman dan bekerja maksimal.

Secara umum, variabel konteks keluarga mengukur sejauh mana anggota keluarga disediakan dengan sumber daya atau dukungan yang dibutuhkan untuk menjadi sukses (Doolen et al., 2006). sumber daya faktor fisik mengacu pada lingkungan internal atau konteks kemitraan, khususnya dalam hal akses sumber daya yang sesuai, informasi, peralatan, dan kondisi kerja.

Competence mengacu pada variabel yang berhubungan dengan bagaimana keluarga harus dikelola, dan apa atribut, keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan yang mereka bawa ke dalam bisnis keluarga (Guzzo & Dickson, 1996). Gladstein (1984) serta Hackman dan Walton (1986) mempertimbangkan kompetensi (keterampilan yang memadai) dalam komposisi tim yang diperlukan untuk menciptakan lingkungan kinerja yang memungkinkan. Karena bisnis keluarga akan berjalan baik bila terdapat anggota keluarga yang memiliki kemampuan untuk memajukan bisnis keluarga.

Skills Diversity mengacu pada sejauh mana anggota keluarga kompeten di berbagai daerah sedangkan *Competence* mengacu pada kemampuan mereka untuk

membawa tugas. Tanpa adanya kemampuan untuk melaksanakan tugas, seseorang akan menjadi beban dalam keluarga dan menjadi tidak bias diandalkan.

Dalam bisnis keluarga, anggota keluarga saling menyepakati tanggung jawab (Keen, 2003) dan deskripsi pekerjaan, serta indikator tugas dan tanggung jawab individual ditentukan dan jelas ditata (Hitt et al., 2006). Seseorang harus memiliki kejelasan peran dalam perkerjaannya, sehingga membuat bisnis keluarga berjalan dengan baik dan tetap terjalin hubungan yang baik antar anggota keluarga. Sejauh ini kita telah membahas masalah yang terjadi dan faktor-faktor yang mempengaruhi keharmonisan keluarga. Sebuah keberhasilan bisnis keluarga sangat dipengaruhi oleh keharmonisan yang terjadi di dalam keluarga tersebut. Berdasarkan Fenomena diatas, maka penulis tertarik untuk mempelajari dan membahas lebih lanjut mengenai berbagai faktor yang mempengaruhi keharmonisan keluarga sehingga mengangkat topik skripsi dengan judul “FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI *FAMILY HARMONY* DALAM BISNIS KELUARGA”

2.Indentifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah kita bahas di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa batasan masalah sebagai berikut :

- a. Apakah terdapat pengaruh *Senior Generation* terhadap *Family Harmony*?
- b. Apakah terdapat pengaruh *Incumbent Generation* terhadap *Family Harmony*?
- c. Apakah terdapat pengaruh *Inactive Family* terhadap *Family Harmony*?
- d. Apakah terdapat pengaruh *Non-Family Member* terhadap *Family Harmony*?
- e. Apakah terdapat pengaruh *Strategic Leadership* terhadap *Family Harmony*?

- f. Apakah terdapat pengaruh *Physical Resources* terhadap *Family Harmony*?
- g. Apakah terdapat pengaruh *Skills Diversity* terhadap *Family Harmony*?
- h. Apakah terdapat pengaruh *Competence* terhadap *Family Harmony*?
- i. Apakah terdapat pengaruh *Role Clarity* terhadap *Family Harmony*?

3. Pembatasan

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Subyek dalam penelitian ini adalah penerus bisnis keluarga yang berada di Jakarta.
- b. Variabel bebas yang digunakan adalah *senior generation, incumbent generation, non-family member, strategic leadership, physical resources, skills diversity, competence, dan role clarity*.
- c. Variabel terikat yang digunakan adalah *family harmony*.

4. Perumusan Masalah

- a. Apakah terdapat pengaruh *Senior Generation* terhadap *Family Harmony*?
- b. Apakah terdapat pengaruh *Incumbent Generation* terhadap *Family Harmony*?
- c. Apakah terdapat pengaruh *Inactive Family* terhadap *Family Harmony*?
- d. Apakah terdapat pengaruh *Non-Family Member* terhadap *Family Harmony*?
- e. Apakah terdapat pengaruh *Strategic Leadership* terhadap *Family Harmony*?
- f. Apakah terdapat pengaruh *Physical Resources* terhadap *Family Harmony*?
- g. Apakah terdapat pengaruh *Skills Diversity* terhadap *Family Harmony*?
- h. Apakah terdapat pengaruh *Competence* terhadap *Family Harmony*?
- i. Apakah terdapat pengaruh *Role Clarity* terhadap *Family Harmony*?

B.TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

1. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian yang dilakukan oleh penulis berkaitan dengan masalah yang diuraikan di atas adalah:

- a. Untuk mengetahui pengaruh *senior generation* terhadap *family harmony*.
- b. Untuk mengetahui pengaruh *Incumbent Generation* terhadap *Family Harmony*?
- c. Untuk mengetahui pengaruh *Inactive Family* terhadap *Family Harmony*?
- d. Untuk mengetahui pengaruh *Non-Family Member* terhadap *Family Harmony*?
- e. Untuk mengetahui pengaruh *Strategic Leadership* terhadap *Family Harmony*?
- f. Untuk mengetahui pengaruh *Physical Resources* terhadap *Family Harmony*?
- g. Untuk mengetahui pengaruh *Skills Diversity* terhadap *Family Harmony*?
- h. Untuk mengetahui pengaruh *Competence* terhadap *Family Harmony*?
- i. Untuk mengetahui pengaruh *Role Clarity* terhadap *Family Harmony*?

2.Manfaat Penelitian

Penulis berharap bahwa penelitian ini akan membawa manfaat bagi berbagai pihak. Antara lain:

- Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada penerus bisnis keluarga mengenai faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi dan membentuk keharmonisan keluarga sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan agar perusahaan bisnis keluarga dapat terus dipertahankan

dan berjalan lancar hingga ke generasi yang akan datang. Penelitian ini juga dapat memberikan acuan dalam memberikan keputusan sehingga dapat menjadi sarana untuk menjaga keharmonisan keluarga sehingga bukan hanya memberikan dampak kekayaan, melainkan juga menjaga keharmonisan keluarga untuk masa depan bisnis keluarga yang lebih baik.

- Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi tambahan mengenai pengaruh *senior generation, incumbent generation, inactive family, non-family member, strategic leadership, physical resources, skills diversity, competence*, dan *role clarity* terhadap *family harmony*.

DAFTAR PUSTAKA

- Adendorff, C. M. (2004). *The development of a cultural family business model of good governance for Greek family businesses in South Africa* (Unpublished doctoral dissertation). Rhodes University, Grahamstown, South Africa
- Aronoff, C.E., Astrachan, J.H., Mendoza, D.S. & Ward, J.L. 1997. 'Making sibling teams work: the next generation', *Family Business Leadership Series*. Georgia: Family Enterprise Publishers
- Ancona, D., & Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organizations Science*, 3, 321-341
- Barach, J.A. & Ganitsky, J.B. 1995. 'Successful succession in family business', *Family Business Review*, 8(2): 131–155
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1
- Barton, S. L. 'Diversification strategy and systematic risk: Another look', *Academy of Management Journal*, 31(1), 1988, pp. 166-175
- Bettis, R. A. 'Performance differences in related and unrelated diversified firms', *Strategic Management Journal*, 2(4), 1981, pp. 379-393
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850
- Cater III, J.J. & Justis, R.T. 2009. 'The development of successors from followers to leaders in small family firms', *Family Business Review*, 22(2): 109–124
- Ceja, L. & Tapias, J. 2009. Attracting talent to family-owned businesses: the perceptions of MBA students, Unpublished masters dissertation, University of Navarra, Spain
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. & Sharma, P. 2003. 'Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers', *Family Business Review*, 16(2): 89–107
- Claver, E. Rienda, L., & Quer, D. (2009). Family Firms' International Commitment: The Influence of Family-Related Factors. *Family Business Review*, 22(2), 3-

- Colin, L. & Colin, L. 2008. *Family, Inc.: How to Manage Parents, Siblings, Spouses, Children, and In-laws in the Family Business*. Franklin Lakes, NJ: Career Press
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop-floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239-290
- De Massis, A., Chau, J.H. & Chrisman, J.J. 2008. 'Factors preventing intra-family succession', *Family Business Review*, 21(2): 183–199
- Davis, P.S. & Harveston, P.D. 1999. 'In the founder's shadow: conflict in the family firm', *Family Business Review*, 12(4): 311–323
- Dumas, C., Dupuis, J. P., Richer, F., & St.-Cyr, L. (1995). Factors that influence the next generation's decision to take over the family farm. *Family Business Review*, 8, 99-120
- Distelberg, B. & Sorenson, R.L. 2009. 'Updating systems concepts in family businesses: a focus on values, resource flow, and adaptability', *Family Business Review*, 22(1): 65–81
- Doolen, T. L., Hacker, M. E., & Van Aken, E. (2006). Managing organizational context for engineering team effectiveness. *Team Performance Management*, 12(5/6), 138-154
- DuBrin, A.J. 1990. *Effective business psychology* (3rd Edition). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi-Cluster. *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 7
- Eybers, C. 2010. *Copreneurs in South African small and medium-sized family businesses*, Unpublished masters dissertation, Nelson Mandela Metropolitan University, Port Elizabeth
- Farrington, S.M. 2009. 'Sibling partnerships in South African small and medium-sized family businesses', Unpublished doctoral thesis, Nelson Mandela Metropolitan University, Port Elizabeth
- Farrington, S.M., Venter, E. & Boshoff, C. 2010. 'The influence of family and non-family stakeholders on family business success', *Southern African*

Journal of Entrepreneurship and Small Business Management, 107(3):
32–60

Fahed-Sreih, J. & Djoundourian, S. 2006. ‘Determinants of longevity and success in Lebanese family businesses: an exploratory study’, *Family Business Review*, 19(3): 225– 234

Floren, R.H. 2002. *Crown Price in the Clay*. Assen, the Netherlands: Royal Van Gorcum

Gersick, K., Davis, J., McCollom-Hampton, M. & Lansberg, I. (1997)
”*Generation to generation- Life cycles of the Family business*” Boston:
Harvard Business Press

Ghozali, I. (2011). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 19* (5th Edition). Semarang, Indonesia: Universitas Diponegoro

Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517

Guzzo, R. A., & Dickson, M. D. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338

Hall, A. & Nordqvist, M. 2008. ‘Professional management in family businesses: toward an extended understanding’, *Family Business Review*, 21(1): 51–69

Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organisations. In P. S. Goodman (Ed.), *Designing effective work groups* (pp. 72-119). San Francisco, CA: JosseyBass

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975), Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170

Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315- 342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Handler, W.C. 1989. *Managing the family firm succession process: the next-generation family member’s experience*, Unpublished doctoral thesis, Boston University, Boston

- Handler, W. C. (1991). Key interpersonal relationships of next-generation family members in family firms. *Journal of Small Business Management*, 29, 21-32
- Hess, E.D. 2006. 'The successful family business: a proactive plan for managing the business and the family'. [Online] Available at: http://books.google.co.za/books?id=EGEvCqXhJCQC&dq=hess,+the+successfu+family+business:+a+proactive+plan+for+managing+the+family+and+the+business&printsec=frontcover&source=bn&hl=en&ei=Gj7YSrP3C6WNjAeBtDcCA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CA8Q6AEwAw#v=ononepa&q=&f=fal se. Accessed: 12 November 2010
- Hitt, M. A., Miller, C. C., & Colella, A. (2006). *Organisational behavior: A systematic approach*. New York, NY: John Wiley
- Hitt, M. A., Miller, C. C., & Colella, A. (2006). *Organisational behavior: A systematic approach*. New York, NY: John Wiley
- Ivancevich, J., Konopaske, I., & Matteson., M. (2005). *Organisational behavior and management (7th ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill
- Ireland, M., & Hitt, M. (1999). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive Vol. 13, No. 1*
- Keen, T. R. (2003). *Creating effective and successful teams*. West Lafayette, IN: Purdue University Press
- Kenyon-Rouvinez, D. & Ward, J. L. 2005. *Family Business Key Issues*. New York: Palgrave Macmillan
- Kelly, J.P. & Hise, R.T. (1980), Role conflict, role clarity, job tension and job satisfaction in the brand manager position, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 8, 2,120-37
- Kets de Vries, M., Carlock, R.S. & Florent-Treacy, E. 2007. *Family Business on the Couch: A Psychological Perspective*. West Sussex, England: Johan Wiley & Sons
- Kreitner & Kinicki. 2005. *Human Resources Management: An Information System Approach*. Reston Publishing Company, Inc., Virginia

- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77-124
- Lansberg, I. 1999. *'Succeeding generations: realizing the dream of families in business'*, Boston, MA: Harvard Business School Press
- Leach, P. 2007. *Family Businesses: The Essentials*. UK: BDO Stoy Hayward LLP
- Malhotra, N. K. (2004). *Marketing research: an applied orientation* (4th Edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson
- Maas, G.J.P., Van der Merwe, S.P. & Venter, E. 2005. *Family Businesses in South Africa: A Practical Governance Guide*. Stellenberg: GEB Consultants
- Miller, Rankin & Neathey (2001). *Competency Frameworks in UK Organizations*, CIPD: London
- Mustakallio, M.A., & E. Autio (2001)/ 'Effects of formal and social controls on strategic decision making in family firms,' in *The role of family in family business*. Eds. G. Corbetta, D. Montemerlo. EGEEA, Milano
- Neubauer, F. & Lank, A.G. (1998) *The Family Business – Its Governance for Sustainability*, routledge: new york
- Raymond A. Noe, et al. (2010) *Human resource Management, Gaining Competitive Advantage 3rd Edition* McGraw-Hill
- Rowe, W. G. (2001). Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership. *The Academy of Management Executive*, Vol. 15, No. 1
- Poza, E.J. 2010. *Family Business* (3rd edition). USA: South-Western Cengage Learning
- Santiago, A. L. (2000). Succession experiences in Philippine family businesses. *Family Business Review*, 13, 15-40
- Schiff Estess, P. 1999. 'In-laws and order', *Entrepreneur Magazine*, April.
[Online] Available at:
<http://www.entrepreneur.com/article/0,4621,230146,00.html>. Accessed: 24 March 2010
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research methods for business: a skill-building approach* (6th Edition). West Sussex, UK: Wiley

- Sharma, P. 2004. 'An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future', *Family Business Review*, 17(1): 1–36
- Sharma, P. 1997. *Determinants of the satisfaction of the primary stakeholder with the succession process in family firms*, Unpublished doctoral thesis, University of Calgary, Calgary
- Sheperd, D.A. & Zacharakis, A. 2000. 'Structuring family business succession', *Proceedings of the International Council for Small Business*, 45th World Conference, Brisbane, Australia, 7–10 June: 1–19 (CD Rom)
- Sundaramurthy, C. 2008. 'Sustaining trust within family businesses', *Family Business Review*, 21(1): 89–102
- Spencer, Lyle M. & Spencer, Signe M., (1993) *Competence at Work*, New York : John Wiley & Sons, Inc
- Shelley Maeva Farrington, Elmarie Venter & Christo Boshoff (2012) The Role of Selected Team Design Elements in Successful Sibling Teams. *Family Business Review*
- Teas, R.K., Wacker, J.G. & Hughes, R.E.(1979). A path analysis of causes and consequences of salesmen's perceptions of role clarity. *Journal of Marketing Research*, 16, 3, 335-69
- Thomas & Velthouse (1990) "Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation". *Academy of Management Review*, Vol. 15 No. 4, pp. 666-681
- Van der Heyden, L., Blondel, C. & Carlock, R.S. 2005. 'Fair process: striving for justice in family business', *Family Business Review*, 18(1): 1–21
- Van der Merwe, S.P. 1999. Formal planning of family businesses in the Vaal Triangle, Unpublished doctoral thesis, North-West University, Potchefstroom
- Van der Merwe, S.P. & Ellis, S. 2007. 'An explanatory study of some of the determinants of harmonious family relationships in small and medium-sized family businesses', *Management Dynamics*, 16(4): 24–35
- Van der Merwe, S.P. 2010. The determinants of the readiness to let go among senior generation owner-managers of small to medium-sized family businesses. *South African Journal of Economics and Management Sciences*, 13(3): 293-315

- Venter, E., S. Merwe & S. Farrington. (2012). The impact of selected stakeholders on family business continuity and family harmony '*southern African Business Review*' volume 16 Number 2
- Venter, E., C. Boshoff, & G. Maas. 2005. The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in small and Medium-Sized Family Business. *Family Business Review*, 18 (8): 283-303
- Venter, E. 2003. The succession process in small and medium-sized family businesses in South Africa, Unpublished doctoral thesis, University of Port Elizabeth, Port Elizabeth
- Ward, J.L. 2004. *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-lasting Successful Families in Business*. New York: Palgrave MacMillan
- Zellweger, M.T. & Nason, R.S 'A stakeholder perspective on family firm performance', *Faimly Business Review*, 21(3): 203-216