

Studi Pada Perusahaan Franchise Di Kota Semarang Dan Yogyakarta

Marselia Herma Hapsari, S.Sos, MM
Magister Manajemen

Abstraksi

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh kualitas manajemen, motivasi kewirausahaan, dan pengelolaan merek terhadap kualitas hubungan franchise dan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja penjualan. Berdasarkan teknik purposive sampling, didapatkan sampel sejumlah 130 perusahaan franchise di Semarang dan Yogyakarta. Analisis data dengan menggunakan SPSS for Windows 11.0. Hasil analisis menunjukkan bahwa kualitas manajemen, motivasi kewirausahaan, dan pengelolaan merek berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas hubungan franchise, dan kualitas hubungan franchise berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penjualan. Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja penjualan, perlu memperhatikan faktor-faktor seperti kualitas hubungan franchise kualitas manajemen, motivasi kewirausahaan, dan pengelolaan merek, karena faktor-faktor tersebut terbukti mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja penjualan. Implikasi teoritis dan saran-saran bagi penelitian mendatang juga diuraikan pada bagian akhir dalam penelitian ini.

Kata Kunci : *Kualitas Manajemen, Motivasi Kewirausahaan, Pengelolaan Merek, Kualitas Hubungan Franchise, dan Kinerja Penjualan*

Arus perekonomian sekarang ini banyak menjurus ke sistem franchise Perusahaan besar cenderung memilih sistem franchise dibandingkan membuka cabang baru. Franchising dilakukan franchisor untuk mengatasi sumberdaya internal dengan menyediakan akses franchisee. Dengan jalinan ini franchising menjadi tumbuh dan berkembang. Hal yang paling sering adalah keterbatasan *financial capital* (Oxenfeldt dan Kelly, 1969; Ozanne dan Hunt Caves dan Murphy, 1976 dalam Hoopkinson dan Scott, 1999). Keterbatasan human capital juga menggerakkan dalam bentuk "*Penrose effect*" yaitu kekurangan kapasitas manajerial dalam perusahaan lebih kecil atau lebih muda. Manajer handal akan memilih menjadi anggota melalui franchising dalam mengatasi keterbatasan human capital (Thompson, 1994 dalam Hoopkinson dan Scott, 1999: 827).

Fitur utama penjelasan keterbatasan sumberdaya adalah pandangan implisit bahwa franchising merupakan solusi kedua terbaik bagi perusahaan yang masih dalam tahap *temporary circumstances* (keadaan sementara). Franchising memang sebagai strategi ekspansi jangka pendek dengan keterbatasan sumber daya.

Dalam bisnis franchise tidak terlepas dari franchisor yang membina agen-agennya, atau yang biasa disebut franchisee. Teori agensi menjelaskan bagaimana mengorganisasikan hubungan dengan baik dimana salah satu pihak (*the principal*) menentukan kerja, sedangkan pihak yang lain menerimanya (Eisenhardt, 1985). Teori ini berargumentasi bahwa dalam kondisi yang tidak menentu dan kekurangan informasi, maka akan timbul masalah diantara mereka. Dalam penelitiannya mengenai agerisi dalam bisnis franchise, LaFontaine (1992) menyatakan bahwa bertahannya sebuah system franchise baru tergantung pada kemampuan

franchisor untuk meminimalkan *agency costs* dan kemampuan franchisor untuk membina franchisee sebagai agen-agenya.

Franchising sendiri menawarkan keuntungan bagi franchisor (pemilik perusahaan) meskipun tidak ada penyatuan menyeluruh tapi *semi integrated*. Dari banyaknya penggunaan sistem franchise ini perlu dilakukan kajian mendalam mengenai hubungan relationship dalam franchise baik itu segi konflik-konflik yang terjadi dan kepercayaan.

Dari tahun ke tahun, bisnis waralaba di Indonesia memang terus meningkat. Dari hasil kajian AK and Partners (konsultan waralaba), pada periode tahun 1997-2003 pertumbuhan pewaralaba (franchisee) nasional/lokal rata-rata sebesar 17,13 persen. Indikasi ini sangat menggembirakan dan memberikan optimisme bahwa waralaba (franchisee) nasional/lokal akan mampu terus tumbuh dan menguasai pangsa pasar domestik secara cukup signifikan. Sedangkan waralaba utama (master franchisee) penyandang merek dagang asing, selama periode yang sama (1997-2003), rata-rata pertumbuhannya masih turun 1,75 persen. Namun demikian, pada sisi lain dalam tahun 2000-2003 waralaba utama asing telah tumbuh rata-rata 9,7 persen/tahun. Angka ini diperkirakan akan terus meningkat dan mendekati pertumbuhan pewaralaba nasional/lokal dalam tahun 2004 mendatang (Sinar Harapan, 2003).

Masuknya waralaba asing memang akan menggairahkan bisnis waralaba di Indonesia. Kondisi ini juga dapat menjadi pemicu bagi waralaba lokal. Menurut Anang, hingga saat ini waralaba lokal masih banyak kekurangan terutama disebabkan lemahnya konsep seperti kriteria dan produk yang belum lengkap serta cara kerja dan sistematika pekerjaan yang belum tertata dengan baik dan jelas. Bergairahnya bisnis waralaba di tahun 2004 juga dikemukakan Anang Sukandar, Ketua Umum Asosiasi Franchise Indonesia (AFI). Menurutnya, kondisi industri waralaba di Indonesia saat ini menunjukkan tanda-tanda bergairah setelah terpuruk cukup lama akibat kondisi ekonomi yang belum kondusif yang diperparah dengan memburuknya situasi keamanan dunia dan dalam negeri oleh aksi terorisme. Namun begitu, lanjut Anang, AFI tetap memberi peluang dan mendorong para pengusaha untuk mengembangkan usahanya melalui sistem waralaba. Masih banyak sektor usaha dalam negeri yang ber-potensi untuk dikembangkan secara waralaba. Ia menyebutkan di antaranya makanan, pendidikan, salon kecantikan dan pusat kebugaran (Sinar Harapan, 2003).

Di Amerika Serikat, waralaba digambarkan sebagai cerita keberhasilan era 1990-an. Pada tahun 1992, 558.000 usaha waralaba mewarnai daratan Amerika atau 1/12 dari total usaha yang ada. Pada tahun 2000 diperkirakan penjualan sektor waralaba akan mencapai US\$ 1 trillion atau 50% dari total penjualan di sektor retail. Lebih dari 8 juta orang mendapat nafkah dari usaha waralaba. Sekitar 170.000 pekerjaan baru di sektor waralaba tercipta pertahunnya. Dengan perhitungan bahwa satu waralaba buka setiap 8 menit, waralaba benar-benar merupakan cerita keberhasilan era 1990-an (IFA, October 1994 dalam muharam, 2003). Perkembangan waralaba di negeri Paman Sam menunjukkan bahwa, peluang yang muncul dari waralaba menarik orang dari berbagai latar belakang misalnya para usahawan, profesional, pensiunan,

bahkan anak-anak muda yang baru lulus universitas. Jumlah franchisee wanita dan kelompok minoritas juga meningkat dramatis.

Para investor di semua tingkat mendapatkan bahwa hanya sedikit investasi keuangan yang bisa bersaing dengan potensi sebuah waralaba yang baik. Waralaba demikian menarik karena usaha ini menawarkan kesempatan kepada orang-orang yang memiliki berbagai tingkat modal dan pengalaman. Para pengusaha kecil tertarik bukan hanya pada kesempatan untuk memiliki usaha sendiri (dimensi motivasi berwirausaha), tapi juga pada kesempatan untuk melakukannya dalam suatu sistem yang mapan dan sudah dikenal pasar dengan resiko minimal. Dua alasan berikut merupakan jawaban mengapa waralaba begitu disenangi baik oleh investor maupun konsumen (Muharam, 2003):

- Franchisee menyukai sistem waralaba karena mereka bisa berusaha sendiri dengan bimbingan franchisor.
- Masyarakat menyukai waralaba karena toko-toko dengan format waralaba menawarkan nama yang dikenal dan standar kualitas yang seragam dan bisa diandalkan. Inilah alasan utama keberhasilan waralaba - customer dengan rela membayar untuk apa yang mereka terima.

Seseorang yang tertarik dengan peluang bisnis waralaba biasanya wajib membeli lisensi atau izin penggunaan nama yang disebut *initial fee* atau *franchise fee*. Selain berhak menggunakan nama dagang, sebagai imbalan, pembeli mendapat pengetahuan sistem bisnis serta pelatihan karyawan yang sama dengan pihak yang mengeluarkan lisensi. Pembeli lisensi juga harus membayar royalti dari persentase penjualan.

Kemudian apa saja yang harus diperhatikan dalam mengembangkan bisnis waralaba atau usaha sendiri? Menurut para pelaku usaha waralaba, seperti pemilik Ayam Bakar Wong Solo (ABWS), Puspo Wardoyo; alumni ITB yang kini jadi Tukang Bakmi, Wahyu Saidi; Pemilik McDonald's Indonesia, Bambang N Rachmadi; dan Anang Sukandar, supaya berhasil dalam bisnis waralaba, pengusaha perlu memperhatikan beberapa hal (Republika, 2006).

Seperti bisnis pada umumnya, untuk menjalani waralaba diperlukan kepekaan terhadap pengembangan usaha seperti pemilihan lokasi dan kecermatan memanfaatkan celah menguntungkan dari selera dan kebutuhan masyarakat. Kendati nama dagang terkenal, promosi tetap diperlukan untuk memajukan usaha.

Dan yang tak kalah pentingnya adalah ukuran bangunan tempat usaha. Menurut Pemilik McDonald's Indonesia, Bambang N Rachmadi, sebaiknya ukuran bangunan seperti restoran jangan terlalu besar. Sebab, kalau terlalu besar, maka ruangan akan terlihat kosong. "Tempatnya kecil saja, sehingga kelihatan ramai, dan membuat orang penasaran. Kalau bisa orang antre, dan tidak kebagian tempat maupun makanan, sehingga besoknya ia pasti ingin datang lagi," ujar Bambang membagi resep kesuksesannya kepada *Republika*, belum lama ini.

Hal lainnya yang juga turut mendukung kesuksesan usaha yang dikembangkan adalah nama merek (dimensi pengelolaan merek). Nama tempat usaha ataupun nama jenis makanan atau barang yang diperdagangkan hendaknya harus mudah diingat konsumen. "Karena, dengan nama yang

gampang diingat, akan memberikan kesan tersendiri bagi setiap pengunjung yang datang," kata Direktur Utama Bakmi Langgara Group Wahyu Saidi.

Begitu juga dengan jenis barang atau makanan yang dijual. Menurut para pelaku usaha, jenis usaha yang paling banyak peminatnya adalah makanan. Sebab, urusan perut merupakan yang paling dominan. Meski tawaran kian beragam, hingga kini usaha waralaba makanan masih mendominasi. Diperkirakan, ada lebih dari sepuluh tawaran waralaba makanan yang masuk ke pasar. Menurut pakar waralaba, Amir Karamoy, ini wajar, karena peluang bisnis makanan dan minuman masih terbuka lebar. "Orang masih butuh makan dan minum" (Republika, 2006).

Kini, peluang untuk berbisnis, khususnya melalui waralaba, sudah terpampang di depan mata. Tinggal kita memilih dan memulainya. Tantangan terbesar dari setiap usaha yang dijalankan adalah keberanian dan kemauan yang ulet untuk melaksanakannya. Dan tantangan sesungguhnya, kata sejumlah pemilik usaha waralaba sukses, terletak pada diri sendiri.

Format bisnis waralaba merupakan format bisnis yang telah terbukti mampu meningkatkan akselerasi perkembangan perekonomian, dan merupakan sistem yang tepat bagi terciptanya pemerataan kesempatan berusaha. Umumnya format bisnis waralaba berkembang di sektor yang padat karya, sehingga sangat cocok dikembangkan di Indonesia, yang saat ini memiliki lebih dari 40 juta pengangguran (Muharaam, 2002).

Agar waralaba dapat berkembang dengan pesat, maka persyaratan utama yang harus dimiliki satu teritori adalah kepastian hukum yang mengikat baik bagi franchisor mau pun franchisee. Karenanya kita dapat melihat bahwa di negara yang memiliki kepastian hukum yang jelas, waralaba berkembang pesat, misalnya di Amerika Serikat dan Jepang.

Bagaimana dengan kepastian berusaha dalam bidang waralaba di Indonesia? Banyak orang masih skeptis dengan kepastian hukum terutama dalam bidang waralaba di Indonesia. Namun saat ini kepastian hukum berusaha dengan format bisnis waralaba jauh lebih baik dari sebelum tahun 1997. Tonggak kepastian hukum akan format waralaba di Indonesia dimulai pada tanggal 18 Juni 1997, yaitu dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah RI No. 16 Tahun 1997 tentang waralaba.

Menyertai pertumbuhan jumlah franchisor lokal di era krisis moneter dan paska krisis moneter ini, menurut laporan dari Amir Karamoy seorang pakar waralaba, lebih dari 60% dari outlet yang dimiliki franchisee lokal mengalami kegagalan. SMfranchise menilai bahwa hal ini disebabkan oleh tidak siapnya infrastruktur yang dimiliki oleh para franchisor lokal, sebagai "Bapak Angkat", yang harus membantu mengembangkan para franchisee-nya (Muharam, 2003).

Adanya kegagalan dalam membina sistem franchise banyak terjadi untuk itu dalam penyusunan kontrak harus disusun sedemikian rupa, Heide dan John (1988 dalam Hoopkinson dan Scott, 1999: 827) berpendapat rendahnya keseimbangan hubungan ketergantungan atas nilai kontrak franchise padahal nilai keamanan dapat diperoleh dari nilai kontrak tersebut. Namun kebalikannya keseimbangan atas ketergantungan penting sekali ketika tidak ada kontrak yang sah untuk menjaga ketertarikan/ambisi masing-masing pihak. Akhirnya

pernyataan di atas kontrak franchise tersebut mengakibatkan faktor yang lemah dalam membentuk komitmen (Anderson, Weitz, 1992 dalam Hoopkinson dan Scott, 1999: 827).

Bisnis franchise diyakini masih akan menjadi usaha yang paling menarik, tapi permasalahan yang muncul tampaknya seiring dengan perkembangan tersebut. Diantaranya seperti berikut ini : (www.geocities.com/slametry/franchisee_files/lagiadamasalahdenganfranchise).

Pertama, banyak para franchisee tidak mematuhi ketentuan yang telah digariskan dalam SOP (*standard operating procedure*) misalnya rasa/kualitas yang tidak standar antar gerai, perbedaan perhitungan laba (pietrea dari sarosa consulting group).

Kedua, skema *fee* waralaba yang menimbulkan konflik akibat *fee* yang memberatkan, perbedaan perhitungan laba bersih, ketidakpuasan franchisee di kemudian hari atas besaran royalti yang dikenakan di awal perjanjian.

Ketiga, adanya perasaan diskriminasi dari franchisee. Disadari atau tidak masalah ini terlihat sepele ini mendatangkan potensi masalah yang besar. Diskriminasi bisa terjadi dalam bentuk negosiasi *fee*, target penjualan pemilihan lokasi, fasilitas fisik dan asisitensi dan kategorisasi. Misalnya outlet milik franchisee yang berada di daerah strategis kerap dikenakan target penjualan yang lebih tinggi dari daerah yang tidak strategis.

Keempat, franchisor mengabaikan pemberian asistensi dan kewajiban yang seperti dijanjikan ternyata sumber masalah tidak hanya dari franchisor pun bisa menimbulkan masalah yang mengganggu hubungan baiknya dengan franchisee.

Kelima, outlet franchisee tidak mencapai laba yang diharapkan dan merasa kecewa dan ditipu sehingga melakukan tindakan yang tidak semestinya pada brand franchise.

Jadi permasalahan franchise dapat dialami oleh dua pihak baik itu franchisee maupun franchisor juga. Menurut Amir Karamoy hal-hal yang perlu diperhatikan bagi pebisnis franchise ini banyak, tapi ada dua hal penting yang harus mendapat penekanan yaitu manajemen hubungan atau *franchise relationship management* dan *marketing franchise*.

Kualitas dan kekuatan hubungan franchise cukup bervariasi dalam faktor ekonomi. Ada 4 karakteristik yang menentukan kualitas hubungan (Macneil, 1979 Hoopkinson dan Scott, 1999: 827) yaitu kekuatan keseimbangan, antisipasi masalah, rasa kesatuan dan nilai perbandingan biaya dan manfaat.

Kontrak kualitas hubungan franchise mengandung 2 unsur utama yaitu pertama rencana persyaratan transaksi yang mengacu pada kewajiban masing-masing pihak di antara perbedaan yang mungkin ada. Kedua, penetapan aturan meliputi sanksi yang akan diterapkan apabila terjadi pelanggaran kewajiban.

Namun pada kenyataannya banyak terjadi perubahan-perubahan pada pelaksanaan sistem franchise yang tidak tertulis dalam kontrak. Dan solusi yang dapat dilakukan adalah mengadakan negosiasi. Dalam kasus franchise ini ada 2 latar belakang yang dapat dilakukan yaitu : sosialisasi keluar mengenai operasional franchise dan penetapan kinerja internal yang disosialisasikan dalam jaringan franchise.

Dalam perluasan dan meningkatnya sistem franchise diperlukan sebuah inovasi manajerial dalam improvisasi peningkatan sinergi dan pembagian sumberdaya agar optimal dalam mengelola franchise diperlukan kualitas kerjasama yang baik. Dari kualitas manajemen sangat penting bagi franchisor yang memiliki kapabilitas untuk dapat dijelaskan kepada franchisee dalam memudahkan mengatur unit franchisenya. Sehingga improvisasi perusahaan dapat dinyatakan dalam hubungan franchisor dan franchiseenya dalam jangka panjang untuk membentuk jaringan yang kuat.

Atas pertimbangan tersebut penting untuk menentukan faktor yang menentukan kesuksesan berorganisasi terutama dalam sistem franchise ini. Kualitas manajemen dapat digambarkan sebagai bisnis yang memfokuskan pada kepuasan konsumen melalui komitmen dengan partner jaringan.

Sistem franchise saat ini telah berkembang dengan pesat meskipun sebenarnya merupakan sistem kuno. Dalam kode etik franchising di Eropa franchise didefinisikan sistem pemasaran produk/pelayanan atau teknologi dimana berdasarkan kolaborasi secara sah dalam segi finansial yang dipisahkan dalam perjanjian bebas antara franchisor dan franchisee dimana franchisor memberikan hak kepada franchisee dan diikat dengan kontrak dan dalam menjalankan konsep bisnisnya sesuai dengan konsep franchisor.

Kemungkinan, pertanyaan yang paling penting untuk dipertanyakan pada franchise adalah mengapa seseorang akan lebih mencari franchise dari pada menjalankan bisnis sendiri. Para peneliti biasanya memilih untuk mengidentifikasi keuntungan terpenting yang dapat diterima dari franchise. Pendukung franchisor diidentifikasi sebagai hal yang paling penting. Baron dan Schmidt (1991: 13-19) menemukan bahwa meskipun franchisee mungkin memiliki keinginan untuk menjalankan bisnis mereka sendiri (motivasi entrepreneur), mereka mendapati bahwa franchise lebih menarik dikarenakan adanya bantuan pendukung (dimensi kualitas manajemen), konsep yang telah terbukti dan memiliki nama, dan adanya penguangan resiko kegagalan. Sebuah penelitian oleh Knight (1996: 8-15) menemukan bahwa diantara alasan yang paling penting untuk menjadi franchisee adalah keuntungan dari nama atau merk dagang yang sudah terkenal atau diketahui orang banyak. Independent yang lebih tinggi, dan kepuasan pekerjaan. Studi selanjutnya oleh Withane (1991) menggunakan daftar-daftar milik Knight's dalam penelitiannya tentang sample franchisee orang-orang Canada, dan mengidentifikasi format bisnis yang terbukti sebagai fitur yang paling utama.

Pengelolaan merek akan menjadi asset yang bernilai bagi perusahaan dan fokus pengelolaan *brand equity* penting untuk organisasi franchise (Pitt, Napoli, 2003: 411). Merek dan pengelolaannya menjadi poin penting dalam praktek marketing dalam penelitian akhir-akhir ini. Merek telah menjadi pembicaraan penting yang kontroversi, apa dan bagaimana dapat bernilai dan dikelola Low dan Fullerton, 1994 dalam Pitt, Napoli, 2003: 411). Menurut Peter (1994: 36) merek merupakan asset kritis untuk manajer senior. Morris (1996: 28-38) menyatakan "apa arti marketing tanpa sebuah merek?" Potensi kerugian shareholder terhadap ketidakmampuan *management of brand* sungguh luarbiasa. Hal ini ditunjukkan peran para peneliti dalam mengembangkan merek seperti mendesain brand portofolio (Aaker, 1997: 135-143), managing brand

extension (Aaker, 2000), juga mengukur nilai merek (Keller, 1992: 35-50). Akhirnya dapat disimpulkan kesuksesan *brand management* diawali sebuah merek. Keller (1992 dalam Pitt, Napoli, 2003: 411) menyatakan ukuran-ukuran untuk mengelola sebuah merek.

Franchising dibangun diatas konsep merek terlebih dulu dan keefektifan permintaan konsumen. Penciptaan merek nasional membutuhkan waktu yang lama untuk merek sebuah franchise. Untuk membangun merek franchise berkelas dunia ada beberapa tugas yang utama dalam membangun merek efektif :

- Menciptakan karakter yang unik untuk merek
- Membangun relationship dengan target pasar.
- Menciptakan dampak visual melalui logo yang bagus dan brand identitas

Dalam prinsip marketing merek seharusnya dapat diingat secara konsisten. Dengan alat yang tepat dan franchise support (dukungan), franchisee dapat menjadi alat untuk mempromosikan merek.

Penciptaan merek nasional membutuhkan waktu yang lama untuk merek sebuah franchise. merek dibangun oleh sebuah komunitas ke komunitas hingga masyarakat yang kritis dapat tercapai. beberapa franchisor dengan kepemilikannya yang cukup banyak dalam pasar metropolis telah menemukan biaya efektif untuk mengkampanyekan merek untuk mencapai hasil yang luar biasa. Sekarang ini hanya ada persentase yang kecil dalam franchise nasional dalam mendukung kampanye periklanan. Oleh karena itu franchisor yang sebagian besar bergerak dalam industri restoran telah mempunyai pengalaman memiliki pertumbuhan yang kuat.

Mengembangkan dan mengelola sebuah merek yang kuat cukup sulit untuk diproses. Banyaknya merek, kutipan media, pengaruh teknologi informasi, meningkatnya kompetisi dan biaya, kekuatan retail dan perubahan nilai konsumen (Pitt, Napoli, 2003: 413) memberikan kontribusi dalam menekan sistem pengelolaan merek. hal ini mengakibatkan muncul keragaman konsep pengelolaan merek Park (dalam Keller, 1992) menyatakan tahapan dari pengelolaan merek. Sedangkan Keller (1992: 35-50) menyarankan proses pengelolaan merek dengan memelihara konsistensi merek, menjaga brand equity, memperkuat merek, mengatur merek.

Ada beberapa variasi dalam franchisor jasa dalam kontrak franchise. Gabungan bentuk jasa dapat memelihara dan membangun nilai franchise. Franchisor dapat menuntun franchisee dalam memulai menjalankan bisnis melalui bantuan dana, pemilihan lokasi, negosiasi, training dan pembukaan toko. Franchisor dapat melengkapi franchisee dengan pemrosesan data sentral, pengontrolan inventori, evaluasi unit penjualan, surat edaran, pertemuan regional maupun nasional, dan nomor telepon hotline. Jasa-jasa ini dilengkapi oleh franchisor untuk mengontrol, memonitor dan mendukung kinerja penjualan, dan meminimalkan masalah-masalah dalam hubungan franchisor dengan franchisee.

Hubungan antara franchisor dan franchisee dapat dikonseptualkan dengan 4 (empat) fase. Yang pertama adalah pengenalan atau pendahuluan, dimana saling ketergantungan dan motivasi yang terbagi untuk keberhasilan

dan keuntungan. Fase yang kedua dapat dikarakteristikan dengan perkembangan, awal ketika bisnis mulai berfungsi. Selama fase ini, franchisor menawarkan dukungan kepada franchisee baru dan hubungan antar keduanya mulai berkembang. Pada fase ini, hubungan antara keduanya dapat menjadi problematic jika franchisor tidak memberikan dukungan atau training yang tepat. Ketika tiap partisipan dapat mengerti apa yang diharapkan oleh yang lain, maka dapat dikatakan bahwa fase kedewasaan telah dicapai. Pada *point* ini, franchisee memiliki kesan yang akurat terhadap keahlian dan kompetensitas franchisor dan kontribusi franchisor terhadap hubungannya dengan franchisee (Justin and Judd, 1991:81-97). Namun sebaliknya apabila tahap akhir dalam hubungan antara franchisee dan franchisor terjadi penolakan. Kemungkinan yang pertama adalah, bisnis tidak berjalan baik sehingga franchisee termotivasi untuk mengakhiri hubungan dengan franchisor, dan kemungkinan kedua yaitu bisnis berjalan terus dan hubungan antara franchisee dan franchisor menjadi lebih solid (Justin and Judd, 1991:81-97).

Walker (1971 dalam Morrison 1997 : 39) menemukan bahwa kepuasan franchisee dikarenakan mampu menghasilkan tingginya pendapatan rata-rata atau tingginya total penjualan. Dalam peningkatan kepuasan kerja, kinerja penjualan sangat dipengaruhi oleh tingkat terjadinya konflik dalam hubungan franchise.

Dalam penelitian terdahulu Scul (1980 dalam Morrison 1997 : 39) menemukan konflik yang diterima memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi dengan rendahnya tingkat rata-rata konflik. namun sebaliknya Konflik mempunyai pengaruh negatif pada kinerja organisasi dengan tingkat yang tinggi atas terjadi konflik. Teori ini dapat dijelaskan bahwa konflik yang terjadi mempunyai pengaruh positif pada naiknya kinerja pada tingkat tertentu. Akhirnya naiknya tingkat konflik akan menghasilkan pengaruh negatif pada kinerja penjualan (Rosenberg dan Stem, 1971 dalam Morrison 1997 : 39)

Penelitian ekonomi empiris menjelaskan mengapa perusahaan-perusahaan memilih untuk mendistribusikan produk maupun jasa mereka melalui jaringan franchise. Sebaliknya, alasan mengapa perorangan mengikuti sistem franchise dan karakteristik-karakteristik yang memprediksikan perorangan tertarik untuk menjadi franchisee mendapatkan perhatian yang sedikit.

Ada 3 penjelasan mengapa franchising didirikan. pertama franchising merupakan reaksi atas keterbatasan sumber daya, sebagai sistem yang efisien untuk mengatasi masalah *principal-agent*, dapat dijelaskan sehingga pencarian *cost benefit* yang dapat meningkatkan efektifitas saluran.

Bisnis franchise diyakini masih akan menjadi usaha yang paling menarik, tapi permasalahan yang muncul tampaknya seiring dengan perkembangan tersebut seperti yang telah dikemukakan diatas (www.geocities.com/slametry/franchisee_files/lagiadamasalahdenganfranchise).

Permasalahanan franchise dapat dialami oleh dua pihak baik itu franchisee maupun franchisor juga. Menurut Amir Karamoy (2004) hal-hal yang perlu diperhatikan bagi pebisnis franchise ini banyak, tapi hal penting yang harus mendapat penekanan yaitu manajemen hubungan atau *franchise relationship management*.

Franchise yang menghadapi tekanan baik internal maupun eksternal secara signifikan, tekanan-tekanan tersebut dapat menyebabkan kekacauan sistem yang akan berimbas pada penyedia eksternal, customer, dan supplier juga franchisee dalam sistem franchise (Kaufmann, 1990 dalam Tikoo, 2005: 329). Ada konflik-konflik yang potensial dalam hubungan antara franchisee dan franchisor dimana kedua pihak saling tergantung, terikat oleh kontrak, dan banyaknya franchisee yang mengajukan komplain kepada franchisor.

Dari uraian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa bisnis waralaba di Indonesia masih terus mengalami peningkatan dan melihat dari negara lain bisnis waralaba menjadi sektor bisnis yang dominan dan menjanjikan. Namun Adanya kegagalan dalam membina sistem franchise telah banyak terjadi sehingga perlu dilakukan kajian faktor-faktor yang meningkatkan kualitas hubungan franchisor dan franchisee untuk meningkatkan kinerja dan produktifitas. Sehingga akan dilakukan penelitian yang berjudul "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Hubungan *Franchise*".

Dari hasil penelitian Tikoo (2005: 329) peran franchisor meliputi permintaan, ancaman dan perjanjian mempunyai hubungan positif terhadap perselisihan hubungan franchise. Konflik sendiri biasanya terjadi disebabkan oleh asimetri distribusi atas kekuatan franchisor (Quinn dan Doherty, 2000: 354) Aspek konflik harus dikelola untuk menciptakan hubungan baik antara franchisor dan franchisee. Dalam penelitian Scul (1980) menemukan konflik yang diterima memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi dengan rendahnya tingkat rata-rata konflik. Namun kebalikannya (Rosenberg dan Stem, 1971 dalam Morrison 1997:39) konflik mempunyai pengaruh negatif pada kinerja organisasi dengan tingkat yang tinggi atas terjadi konflik. Teori ini dapat dijelaskan bahwa konflik yang terjadi mempunyai pengaruh positif pada naiknya kinerja pada tingkat tertentu. Akhirnya naiknya tingkat konflik akan menghasilkan pengaruh negatif pada kinerja penjualan.

Dari uraian diatas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : bagaimanakah upaya untuk menciptakan kualitas hubungan antara franchisor dan franchisee dalam rangka meningkatkan kinerja penjualan.

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN *Agency Theory*

Lambert (2001) menyatakan bahwa *agency theory* merupakan model yang digunakan untuk memformulasikan permasalahan (*conflict*) antara manajemen (*agent*) dengan pemilik (*principal*). *Agency conflict* terjadi karena adanya perbedaan kepentingan antara *principal* dengan *agent*.

Lambert (2001); Sloan (2001) dan Bushman dan Smith (2001) juga menyatakan bahwa konflik keagenan (*agency conflict*) muncul dari perbedaan kepentingan antara *agent* dan *principal*. Lebih jauh Lambert (2001) menyatakan bahwa kebijakan pendanaan merupakan salah satu fungsi dari *agent select action – "a"*. Dari pernyataan ini mengandung arti bahwa kebijakan pendanaan merupakan aktivitas (*action*) yang dilakukan oleh manajemen (*agent*).

Kebijakan pendanaan yang merupakan salah satu *action "a"* dari manajemen akan mempengaruhi kinerja perusahaan (Lambert, 2001). Action yang tercermin dalam kebijakan pendanaan merupakan aktivitas yang

dilakukan oleh manajemen dalam rangka pencarian sumber dana (*financing*) untuk membiayai operasional perusahaan.

Kebijakan pendanaan yang dilakukan oleh manajemen sangat terkait dengan besarnya sumber dana yang digunakan dalam operasional perusahaan. Lambert (2001) menyatakan bahwa dalam hubungan "*principal – agent*", pihak manajemen (agen) melakukan aktivitas yang meliputi keputusan operasional, kebijakan pendanaan atau keputusan investasi lainnya. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kebijakan pendanaan merupakan salah satu aktivitas (*action*) yang dilakukan oleh manajemen sesuai dengan kontrak antara pemilik (*principal*) dengan manajemen (*agent*).

Teori keagenan (*agency theory*) juga menyatakan bahwa konflik kepentingan antara manajemen dengan pemegang saham dapat diminimumkan dengan suatu mekanisme pengawasan yang dapat mensejajarkan kepentingan (Wahidahwati, 2002). Namun munculnya mekanisme pengawasan tersebut akan menimbulkan biaya yang disebut sebagai *agency cost* (Jensen dan Mackling, 1976 dalam Wahidahwati, 2002). Biaya keagenan (*agency cost*) dapat dikurangi dengan beberapa alternatif antara lain: pertama, memberikan atau meningkatkan kepemilikan manajemen di dalam perusahaan (*insider shareholders*) sehingga manajemen merasa ikut memiliki dan merasakan langsung dari hasil keputusan yang diambil; kedua, meningkatkan *dividend payout ratio*; ketiga, meningkatkan pendanaan dengan hutang; dan keempat, *institutional investors*.

Pihak manajemen mempunyai kepentingan yang berbeda dengan pemegang saham. Manajemen lebih berkepentingan untuk mendapatkan kompensasi dari hasil operasional perusahaan yang dijalankan. Kepentingan yang berbeda tersebut menyebabkan adanya konflik kepentingan antara manajemen dengan pemegang saham.

Kualitas Hubungan Franchise

Format bisnis franchise telah berkembang secara luas dalam sektor ekonomi di USA dan UK (Mandelsohn, 1995: 69). Pemberian ijin franchisor kepada franchisee untuk mengembangkan bisnis menggunakan mereknya. Pada dasarnya franchisor menyediakan proses managerial kepada franchisor untuk menjalankan bisnis sesuai dengan kontrak franchise (Cughlan, 2001 : 86).

Sistem franchise tidak hanya sekedar sistem ekonomi tapi juga sistem sosial karena adanya unsur relationship yang berdasarkan dimensi ketergantungan, komunikasi dan konflik (Stern dan Reve dalam Tikoo, 2005: 331). Hubungan antara franchisor dalam mempengaruhi franchisee sering disertai dengan konflik. Dari hasil penelitian Tikoo (2005: 329) peran franchisor meliputi permintaan, ancaman dan perjanjian mempunyai hubungan positif terhadap perselisihan hubungan franchise. Konflik sendiri biasanya terjadi disebabkan oleh asimetri distribusi atas kekuatan franchisor (Quinn dan Doherty, 2000: 354) Aspek konflik harus dikelola untuk menciptakan hubungan baik antara franchisor dan franchisee. Karena hubungan franchise tidak dapat dikendalikan oleh ketergantungan franchisee. Sehingga peran franchisor diatas mempunyai hubungan negatif terhadap ketergantungan franchisee. Artinya

keterikatan franchisee tidak bisa dilakukan dengan tekanan pihak franchisor. Sehingga solusi terbaik adalah terciptanya hubungan fair/adil atas 2 arah antara franchisor dengan franchisee (Tikoo, 2005: 329) misal menggunakan pertukaran informasi (*information exchange*), kesanggupan (*promise*), pengendalian diri (*restrain*) atas penekanan sebelumnya *demand*, *treat* dan *legalistic* dalam mempengaruhi franchisee. Dimensi dari hubungan baik antara franchisor dan franchisor adalah *information exchange*, *recommedations*, *promises*, *request*, *treat*, *legalistic pleas* (Tikoo, 2005: 329).

Menurut Johnsin (1999: 4-18) kualitas hubungan digambarkan sebagai kedalaman dan iklim organisasi dari sebuah hubungan antar perusahaan. Ada juga yang menyatakan kualitas hubungan sebagai evaluasi menyeluruh dari kekuatan hubungan (Smit, 1998; Garbarino dan Johnson, 1999). Dalam dunia franchise ada beberapa studi yang menyatakan variabel yang menggambarkan atas kualitas hubungan dalam jaringa franchise yaitu kepercayaan komitmen, konflik, kekeluargaan, kerjasama. (Dant and Schul, 1992; Cox, 1995; Dahlstrom and Nygaard, 1995; Mehta, 1999; Bordonaba Juste and Polo Redondo, 2002a, b; García Rodríguez et al., 2004 dalam Monroy dan Alzola, 2005: 585). Sehingga merupakan suatu hal yang penting mengukur kualitas hubungan antara franchisor dengan franchisee untuk menetapkan kekuatan hubungan ini dan untuk menjelaskan bahwa bukan hanya dalam network patner tapi dalam kinerja penjualan.

a. Kepercayaan

Kepercayaan adalah hal terpenting penentu kesuksesan kerjasama (Dwyer et al., 1987; Ganesan, 1994; Mohr and Spekman, 1994; Morgan and Hunt, 1994; Gundlach et al., 1995; Varadarajan and Cunningham, 1995; Jap, 1999 dalam Monroy dan Alzola, 2005: 585). Disamping itu kepercayaan dapat digambarkan dalam 2 komponen berbeda yaitu kredibilitas dan *benevolence* (kebajikan) (Monroy dan Alzola, 2005: 585).

Kredibilitas mnegacu pada perluasan dimana 1 partner mempercayai bahwa partner lain memiliki kacakapan untuk menampilkan kerja yang efektif dan dapat diandalkan. Sedangkan *benevolence* berdasarkan perluasan dimana satu partner mempercayai partner lain karena memiliki motivasi yang bermanfaat untuk mengatasi masalah yang ada.

b. Komitmen

Beberapa peneliti menyatakan bahwa komitmen adalah unsur yang essensial dalam kesuksesan hubungan (Dwyer et al., 1987; Ganesan, 1994; Mohr and Spekman, 1994; Morgan and Hunt, 1994; Gundlach et al., 1995; Varadarajan and Cunningham, 1995; Andaleeb, 1996; Geyskens et al., 1996; Jap, 1999 dalam Monroy dan Alzola, 2005: 585). Komitmen penting sebagai hasil dari kerjasama yang mengurangi potensi ketertarikan alternative ke hal lain dan akhirnya mampu meningkatkan profit.

Geyskens (1996 dalam Monroy dan Alzola, 2005: 585) menyatakan bahwa perbedaan antara komitmen afektif dan komitmen kalkulatif adalah hal yang terpenting dalam hubungan antar organisasi. Secara umum komitmen afektif menghubungkan dengan keinginan untuk meneruskan hubungan karena pengaruh positif kedepan dalam mengidentifikasi partnernya.

Partner yang memiliki komitmen afektif meneruskan hubungan karena menyukai partner lain, enjoyment dan rasa setia dan rasa memiliki. Namun sebaliknya komitmen kalkulatif merupakan komitmen yang berdasarkan pada perluasan partner yang menerima kebutuhan dalam menjaga hubungan yang mengacu pada perpindahan biaya yang ditinggalkan. Yang menghasilkan perhitungan antara biaya dan manfaat termasuk penetapan investasi yang dibuat dalam sebuah hubungan.

c. *Relasionalism* (rasa kekeluargaan)

Realsionalism dapat disebut sebagai kerjasama sosial yang mempertimbangkan referensi dari evaluasi perilaku partner. Pada kenyataannya mereka mengizinkan pertimbangan atas kenyamanan dari tindakan satu pihak dengan standar yang pasti dalam melengkapi penyusunan dasar untuk penyelesaian konflik. Dalam penelitian ini yang termasuk dalam relasionalism adalah fleksibilitas, solidaritas, mutuality dan harmonisasi konflik.

Kualitas Manajemen

Dalam perluasan dan meningkatnya sistem franchise diperlukan sebuah inovasi manajerial dalam improvisasi peningkatan sinergi dan pembagian sumberdaya agar optimal dalam mengelola franchise diperlukan kualitas kerjasama yang baik. Sehingga improvisasi perusahaan dapat dinyatakan dalam hubungan franchisor dan franchiseenya dalam jangka panjang untuk membentuk jaringan yang kuat.

Dari kualitas ini sangat penting bagi franchisor yang memiliki kapabilitas untuk dapat dijelaskan kepada franchisee dalam memudahkan mengatur unit franchisenya. Atas pertimbangan tersebut penting untuk menentukan faktor yang menentukan kesuksesan berorganisasi terutama dalam sistem franchise ini.

Menurut Monroy dan Alzola (2005: 585) kualitas manajemen dapat digambarkan sebagai bisnis yang memfokuskan pada kepuasan konsumen melalui komitmen dengan partner jaringan.

Keuntungan penerapan dan pengembangan kualitas manajemen membawa peningkatan sistem franchise yang dapat dilihat dalam aspek berikut ini (Monroy dan Alzola, 2005: 585) :

- Meningkatkan dengan cepatnya pertumbuhan sistem franchise diikuti pelanggan yang lebih mudah dalam mengakses produk/service.
- Franchisee dimotivasi oleh kesempatan untuk bertindak dalam bisnis perseorangan yang cukup antusias memimpin dan berpartisipasi dalam proyek franchisor dan adanya pembagian profit dari unit franchise. Motivasi yang lebih tinggi menghasilkan kepercayaan franchisor dimana franchisor memimpin dengan mengurangi biaya monitoring.
- Kualitas transaksional dalam sistem franchise menggambarkan kinerja bisnis dalam jangka pendek dimulai unit analisis yang efektif dalam setiap transaksi. Kualitas transaksional memfokuskan pada identifikasi faktor penentu kesuksesan franchisee dalam memulai bisnisnya dimana hal ini dapat diterapkan dengan mempertimbangkan aspek konstitusi dengan kriteria minimum untuk memulai dan mengelola bisnis dengan tepat.

Dimensi kualitas transaksi dari perspektif franchisee mengacu pada semua daerah kinerja franchisor dalam mengevaluasi dan memulai bisnis bahkan dalam setiap transaksi. Model diidentifikasi dengan 2 dimensi konten dan asisten.

Konten dimensi melibatkan pelatihan dan informasi yang menggambarkan apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kontrak franchise mengacu pada aspek operasional unit franchise seperti produk yang ditawarkan, jam kerja pelatihan untuk franchisee yang disediakan franchisor (Baucus, 1993; Bradach, 1998). Selanjutnya aspek yang membentuk dimensi konten adalah :

a. *Training*

Franchisor memberikan kontribusi kepada franchisee pengetahuan yang diperlukan pengembangan dan pemenuhan konsep bisnis dimana yang utama mengacu pada transfer kepemilikan *know-how* mengenai produksi dan operasi pelayanan (Rubin, 1978; Shane, 1996; Bradach, 1998; Lashley, 2000; Michael, 2000; Teegen, 2000 dalam Monroy dan Alzola, 2005: 585). Lebih dari itu franchisor memberikan semangat kepada franchisee untuk menggunakan program pelatihan tanpa dikenakan biaya hasilnya peserta meningkat dan masalah prasangka buruk akan menurun (Bradach, 1998).

b. *Support*

Franchisor bersedia mendukung dan menyarankan franchisee dalam setiap konsep bisnis *star-up* dan operasional. Kebanyakan franchisor mau menyediakan praktek pendukung kepada franchisee pemilihan letak dan asistensi secara umum dalam bisnis *start-up* (Rubin, 1978; Baucus, 1993; Shane, 1996; Ring, 1995; Bradach, 1998; Fulop, 2000; Lashley, 2000; Teegen, 2000). Oleh karena itu franchisee memperoleh kebebasan untuk mengoperasikan dalam kontrol, asistensi dan didukung lingkungan, sementara itu pada saat yang sama diperoleh juga manfaat dari merek, manajemen profesional (Fulop, 2000: 27).

c. *Informasi*

Franchisor juga menyediakan kepada franchisee dengan informasi penting mengenai kondisi kontrak franchise baik itu kewajibannya misalnya pertimbangan financial. Lebih lagi adanya sistem yang sah mengenai keterbukaan informasi utama yang ada dalam kontrak franchise (Fulop, 2000). Pada kenyataannya informasi yang cukup terbuka oleh pihak franchisor akan memberikan kontribusi pada tingkat kepuasan franchisee dalam melakukan pembelian dan operasional outlet franchise (Hing, 1999).

Dimensi asistensi (bantuan) oleh franchisor cukup penting menolong franchisee dalam bentuk keuangan, supply dan saran pemasaran. Dimensi ini dapat disederhanakan dalam elemen berikut :

a. *Supply*

Franchisor yang menyediakan franchisee dengan berbagai material dan produk akan meningkatkan kewajiban kontrak dengan efektif.

Kontrak franchise memerlukan franchisee agar membeli input spesifik dari franchisor (Lafontaine dan Shaw, 1999; Michael, 2000). Franchisee juga dapat menggunakan eksternal supplier dengan pemberian daftar nama supplier oleh franchisor (Bradach, 1998). Namun seringkali franchisee

- menggunakan distribusi rantai internal dalam kegiatan operasi dengan harga yang lebih baik dan pelayanan lebih baik (Bradach, 1998).
- b. Fasilitas Financial
Franchisor bersedia menyediakan bantuan financial untuk franchisee tidak secara langsung maupun secara langsung dengan menyediakan pinjaman. (Baucus, 1993; Hing, 1995; Fulop, 2000; Teengan, 2000 dalam Monroy dan Alzola, 2005: 585).
 - c. Asistensi manajemen
Franchisor membantu franchisee dalam pengelolaan bisnis. Franchisor menyediakan bantuan dengan menyediakan dukungan praktek dalam manajemen praktek, akuntansi dan pelayanan pemasaran dan bantuan yang lain (Hing, 1995; Dessai, 1997; Teegen, 2000 dalam Monroy dan Alzola, 2005: 585).
 - d. *Accessibility* (Kemudahan jalan)
Accessibility mengacu pada hubungan franchisor dengan franchisee. Pada saat franchisee bergabung rantai hubungan akan menjaga hubungan secara konstan (Bradach, 1997). Adanya komunikasi yang teratur dengan franchisee merupakan salah satu sumber ketersediaan kekuatan tanpa paksaan oleh franchisor (Fulop, 2000).

Dalam penelitian ini dimensi yang digunakan untuk mengukur kualitas manajemen adalah *training, support, informasi dan asistensi manajemen*.

Motivasi Entrepreneurship

Definisi *entrepreneur* adalah selalu memfokuskan kreasi baru dalam mengadu untung, kepemilikan bisnis kecil, membutuhkan tujuan, pengambil resiko dan keinovatifan aspirasi untuk pertumbuhan. McClelland's (1961 dalam Grunnhagen dan Mittelstaedt, 2005: 207) menyatakan "*achievement motive*" yaitu pernyataan individu untuk menjadi *entrepreneur* (pengusaha). Dalam hal ini pengusaha berdiri bukan karena dari sisi insentif keuangan tapi dari motivasi intrinsik dan keinginan untuk tanggungjawab (Welsh dan White, 1981 dalam Grunnhagen dan Mittelstaedt, 2005: 207). Lohdahl dan Kejner (1965 dalam Grunnhagen dan Mittelstaedt, 2005: 207) mengembangkan konstruk dari *job involvement* yang didefinisikan sebagai derajat karyawan terlibat dan komitmen dalam pekerjaan yang dikerjakan). Motivasi pengusaha datang dari *emotional fulfillment* . Untuk memiliki bisnis sendiri, untuk menjadi bos, muncul dari impian jangka panjang seorang pengusaha (Grunnhagen dan Mittelstaedt, 2005: 207).

Kemungkinan, pertanyaan yang paling penting untuk dipertanyakan pada franchise adalah mengapa seseorang akan lebih mencari franchise dari pada menjalankan bisnis sendiri. Para peneliti biasanya memilih untuk mengidentifikasi keuntungan terpenting yang dapat diterima dari franchise. Pendukung franchisor diidentifikasi sebagai yang paling penting. Baron dan Schmidt (1991: 13-19) menemukan bahwa meskipun franchisee mungkin memiliki keinginan untuk menjalankan bisnis mereka sendiri, mereka mendapati bahwa franchise lebih menarik dikarenakan adanya bantuan pendukung, konsep yang telah terbukti dan memiliki nama, dan adanya penguangan resiko kegagalan. Sebuah penelitian oleh Knight (1996: 8-15) menemukan bahwa diantara alasan yang paling penting untuk menjadi franchisee adalah

keuntungan dari nama atau merk dagang yang sudah terkenal atau diketahui orang banyak. Independent yang lebih tinggi, dan kepuasan pekerjaan. Studi selanjutnya oleh Withane (1991) menggunakan daftar-daftar milik Knight's dalam penelitiannya tentang sample franchisee orang-orang Canada, dan mengidentifikasi format bisnis yang terbukti sebagai fitur yang paling utama.

Peterson dan Dant (1990) mempelajari franchise-franchise Amerika, dan mendapati bahwa franchise-franchise tersebut yang telah memiliki bisnis sebelumnya mendirikan nama dan perkembangan biaya yang rendah sebagai suatu yang paling utama, sedangkan Franchise yang belum memiliki sejarah tingkatan *self-employment* kemandirian tinggi dan pelatihan sebagai keuntungan yang paling penting untuk menjadi franchisee. Dalam mencari hubungan antara pengalaman self-employment franchisee sebelumnya dan suksesnya franchise, dengan penghasilan franchise sebagai indicator sukses. Namun, tidak ada hubungan yang signifikan yang dapat ditemukan diantara faktor tersebut.

Pilihan untuk menjadi franchisee adalah benar-benar karena faktor ekonomi dan social, dan karakteristik personal dari franchisor yang membantu pengambilan keputusan untuk memiliki baik personal ataupun komponen ekonomi. Menentukan purchase franchise tampak seperti respon yang logis untuk menunjukkan kesempatan penginvestasian. Hal ini serupa dengan unit franchise dalam skala kecil dan bisnis keluarga. (Kauffman dan Stanworth, 1995). Bagaimanapun juga, pandangan ini mempengaruhi beberapa faktor personal. Dapat disarankan bahwa hal tersebut adalah merupakan keinginan atau hasrat aktifitas entrepreneurial yang membuat franchisee sebagai petunjuk pengambilan keputusan pembelian outlet franchise.

Peterson dan Dant (1990) telah menjelaskan bahwa franchisee sebagai subyek dari sejumlah situasi, kepribadian, dan hubungan ekonomi tampak untuk mempengaruhi persepsi mereka tentang franchising. Karena itu, sangatlah penting untuk menyadari bahwa individu, personal karakteristik dari franchisee harus dimasukkan dalam perjanjian. Sebagai contoh, ditemukan (Knight, 1983; Stanworth et al., 1989; Satnworth dan Kaufmann, 1995) bahwa skala proaktif tentang ciri *personality* memiliki potensi untuk mengklarifikasi alasan mengapa individu akan memutuskan untuk menjadi enterpreneur. Komitmen enterpreneurial dapat diartikan sebagai suatu penilaian tentang memiliki bisnis sendiri.

Peterson dan Dant (1990) menyarankan bahwa peningkatan persepsi kekuatan individu dan kemandirian adalah sama seperti halnya faktor dalam susunan motivasi untuk pembelian sebuah franchise. Namun, disini dapat ditemukan bahwa kelemahan dalam studi mereka, yaitu pada saat mereka tidak menggunakan franchisee dalam penelitian mereka. Peterson dan Dant (1990) tidak mengidentifikasi penemuan yang berarti tentang motivasi yang menarik bisnis enterpreneur kecil untuk purchase franchise, tetapi Williams (1994) menemukan bahwa ada sedikit kemungkinan untuk menjadi franchisee bagi orang yang tidak memiliki pengalaman bisnis kecil sebelumnya.

Orang yang pernah memiliki bisnis kecil sebelumnya lebih menyukai untuk mencari keuntungan kompetitif yang disediakan oleh franchise, sebagai perbandingan untuk menjalankan bisnis independen yang serupa. Franchise

menyediakan sesuatu yang lebih mudah bagi para wiraswastawan dari pada memulai bisnis kecil, dan franchise menyediakan peluang bagi para individu untuk menciptakan lapangan pekerjaan dan kesejahteraan jangka panjang dan stabilitas ekonomi untuk keluarga mereka (Leach, 1999). Kemandirian franchise dibandingkan dengan pekerjaan dengan gaji tertentu mungkin lebih menarik bagi orang dengan motif tersebut.

Hal ini dapat dilihat dari landasan teori dimana dikatakan bahwa menjadi franchiser mencerminkan perubahan secara langsung pada tujuan social ekonomi tertentu. Karakteristik yang paling penting dari franchisee dilihat sebagai keinginan untuk bekerja keras dan untuk kesuksesan. Individual yang menjadi wiraswastawan diharapkan dapat mengurangi resiko dengan bergabung dengan perusahaan franchise yang terbukti dan sukses.

Jadi motivasi pengusaha untuk terlibat dalam bisnis franchise dapat diukur oleh *job involvement* dan *emotional fulfillment*. Menurut Grunnhagen dan Mittelstaedt (2005: 207) *job involvement* meliputi tanggungjawab operasional franchise, tantangan yang memberi kepuasan, keterlibatan dalam mengadu untung, keterlibatan dalam pekerjaan yang baik. Sedangkan *emotional fulfillment* meliputi *enjoyment*, perasaan bangga dan suka mengadu untung. Sehingga dapat disimpulkan motivasi franchisee untuk berpartisipasi dalam franchise selain berdasarkan profit berdasarkan motivasi intrinsik pengusaha.

Dalam penelitian ini digunakan 4 dimensi untuk mengukur motivasi entrepreneur yaitu tanggung jawab operasional franchise, tantangan yang memberi kepuasan, perasaan bangga dan mencari keuntungan.

Pengelolaan Merek (*Brand Management*)

Mengembangkan dan mengelola sebuah merek yang kuat cukup sulit untuk diproses. Banyaknya merek, kutipan media, pengaruh teknologi informasi, meningkatnya kompetisi dan biaya, kekuatan retail dan perubahan nilai konsumen (Pitt, Napoli, 2003: 413) memberikan kontribusi dalam menekan sistem pengelolaan merek. Hal ini mengakibatkan muncul keragaman konsep pengelolaan merek Park (dalam Keller, 1992) menyatakan tahapan dari pengelolaan merek. Sedangkan Keller (1992: 35-50) menyarankan proses pengelolaan merek dengan memelihara konsistensi merek, menjaga *brand equity*, memperkuat merek, mengatur merek.

Ada beberapa pendapat yang menyatakan identitas merek merupakan hal yang utama artinya memiliki kejelasan yang beda dengan yang lain (Staelin, 1994: 159-172). Sedangkan menurut Hulbert (1999: 53-56) yang terpenting adalah *brand architecture*, artinya ada desain yang jelas sesuai peran dan fungsi merek dalam susunannya. Usaha menciptakan pesan positif dan unik sebuah merek merupakan strategi komunikasi yang penting untuk perusahaan.

Proses pengelolaan merek dalam franchise memiliki beberapa tantangan yaitu tanggungjawab untuk mengembangkan dan mengelola kesuksesan merek bergantung kepada kedua pihak baik franchisor maupun franchisee, semua pihak ada saling kergantungan yang menguntungkan dalam mengendalikan proses pengelolaan merek. Keller membangun sebuah konstruk merek yang

disediakan untuk para manager untuk mengukur kinerja merek kedalam 9 dimensi berikut (Pitt, Napoli, 2003: 411) :

- Menjaga merek tetap baik dalam menghantarkan manfaat sesuai keinginan konsumen
- Merek masih relevan
- Posisi merek tepat
- Merek tetap konsisten
- Tingkatan kepemimpinan merek sesuai
- Merek membuat kekuatan yang penuh dalam kegiatan pemasaran
- Merek manager dipahami cukup berarti untuk konsumen
- Merek memberikan dukungan yang berkelanjutan
- Monitori perusahaan berdasarkan *brand equity*

Dari 9 dimensi diatas Keller mengembangkan pertanyaan untuk para manager dalam mengelola mereknya. Dalam penelitian ini digunakan 4 dimensi untuk mengukur kinerja merek terhadap franchisee yaitu menjaga merek tetap baik, konsistensi merek, merek memiliki kekuatan dalam pemasaran dan merek memberi dukungan berkelanjutan.

Kinerja penjualan

Banyak peneliti yang ingin menemukan korelasi antara kinerja dan hasil telah didapat sebagai konstruks kinerja. Sebuah penelitian yang telah dilakukan oleh Schwab dan Cummings (1970, 1976 dalam Lee dan Khan, 1999: 85) ditemukan hubungan yang relatif lemah antara kinerja pekerjaan dan kepuasan kerja, dan disarankan variable-variabel yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja.

Korelasi yang lebih tinggi ditemukan perbandingan antara franchisee yang terpuaskan oleh tingkat keuntungan dan tingkat penjualan. Tikoo (2005 p.329) menemukan bahwa derajat konflik mempengaruhi secara potensial dalam hubungan antara franchisor dan franchisee, konflik mempengaruhi kinerja secara negative dalam organisasi-organisasi yang memiliki tingkat konflik yang lebih tinggi. Kinerja penjualan dapat terlihat sebagai cluster dari factor-faktor terkait, diantaranya adalah motivasi, penerimaan peran, dan variabel lingkungan. Sebaliknya, kinerja yang sukses membawa penghargaan yang menuju pada kepuasan kerja.

Akhir-akhir ini, berbagai usaha telah dilakukan untuk menghasilkan pengalamatan bingkai kerja integrative terhadap proses dimana variabel dari franchisee mempengaruhi kinerja penjualan. Perilaku franchisor dan berimbas pada kinerja, misalnya kualitas teritorial, kualitas training, dan lainnya (Tanner and Castleberr, 1990 dalam Lee dan Khan 1999: 85). Hubungan yang berdasarkan pada perubahan bentuk dukungan kerja antara manager (franchisor) dan bawahan (franchisee) melalui kelanjutan dari memberi dan menerima penghargaan. Kelanjutan ini yang terdiri dari pertukaran atau perubahan yang berkualitas tinggi, ke perubahan yang berkualitas rendah. Hubungan kedua pihak dapat lebih dinikmati bila adanya dukungan dari manager. Kepuasan franchisee secara positif dipengaruhi oleh keseringan untuk tetap berada dalam sistem franchise tersebut. Faktor lain yang mungkin mempengaruhi komitmen organisasi secara positif adalah apakah dirasakan bahwa induk perusahaan

memiliki investasi dalam keberhasilan franchisee, dan kualitas dan hubungan antara franchisor dan franchisee (Lee dan Khan, 1999: 85). Kinerja franchisee dapat diukur dengan indikator berikut : target penjualan dapat tercapai, tingkat keuntungan, kualitas kerja.

Hubungan Kualitas Manajemen dengan Kualitas Hubungan Franchise

Menurut Morrison (1997 : 39) inovasi manajerial dalam improvisasi peningkatan sinergi dan pembagian sumberdaya agar optimal dalam mengelola franchise diperlukan kualitas kerjasama yang baik. Dari kualitas ini sangat penting bagi franchisor yang memiliki kapabilitas untuk dapat dijelaskan kepada franchisee dalam memudahkan mengatur unit franchisenya. Sehingga improvisasi perusahaan dapat dinyatakan dalam hubungan franchisor dan franchiseenya dalam jangka panjang untuk membentuk jaringan yang kuat. Maka apabila ada peningkatan kualitas manajemen akan disertai peningkatan kualitas hubungan antara franchisor dan franchisee.

Hipotesis 1 : Semakin tinggi kualitas manajemen maka akan semakin tinggi kualitas hubungan franchise

Hubungan Motivasi Kewirausahaan dengan Kualitas Hubungan Franchise

Menurut Monroy dan Alzola, (2005: 585) franchisee dimotivasi oleh kesempatan untuk bertindak dalam bisnis perseorangan yang cukup antusias memimpin dan berpartisipasi dalam proyek franchisor dan adanya pembagian profit dari unit franchise. Motivasi yang lebih tinggi menghasilkan kepercayaan franchisor dimana franchisor memimpin dengan mengurangi biaya monitoring. Motivasi untuk membentuk sistem franchise sangat berpengaruh terhadap kualitas hubungan franchise itu sendiri (Hoopkinson dan Scott, 1999: 827).

Hipotesis 2 : Semakin tinggi motivasi kewirausahaan akan semakin tinggi kualitas hubungan franchise.

Hubungan Pengelolaan Merek dengan Kualitas Hubungan Franchise

Menurut Greenbaum (2006) franchising dibangun diatas konsep merek terlebih dulu dan keefektifan permintaan konsumen. Penciptaan merek nasional membutuhkan waktu yang lama untuk merek sebuah franchise. Untuk membangun merek franchise berkelas dunia ada beberapa tugas yang utama dalam membangun merek efektif :

- Menciptakan karakter yang unik untuk merek
- Membangun relationship dengan target pasar.
- Menciptakan dampak visual melalui logo yang bagus dan brand identitas

Dalam prinsip marketing, merek seharusnya dapat diingat secara konsisten. Dengan alat yang tepat dan franchise support (dukungan), franchisee dapat menjadi alat untuk mempromosikan merek.

Proses pengelolaan merek dalam franchise memiliki tantangan, yaitu tanggungjawab untuk mengembangkan dan mengelola kesuksesan merek bergantung kepada kedua pihak baik franchisor maupun franchisee, semua

pihak ada saling kergantungan yang menguntungkan dalam mengendalikan proses pengelolaan merek (Pitt, Napoli, 2003: 411).

Sehingga dapat disimpulkan semakin tinggi pengelolaan merek akan meningkatkan kualitas hubungan (Greenbaum : 2006). Didukung pendapat Pitt dan Napoli (2003: 411) pengelolaan merek ini ada saling ketergantungan antara franchisor dengan franchisee. Greenbaum (2006) juga menyatakan pengembangan merek standar dan adalah proses esensial untuk setiap perusahaan franchise nasional dalam pencarian kekuatan *brand awareness* dan membangun *brand equity*. Monroy dan Alzola (2005: 585) juga menyatakan pengelolaan merek ini mempunyai keuntungan bagi franchisor maupun franchisee. Bagi franchisor menjamin pengembangan *brand image* dengan semakin dikenalnya sebagai pengendalian saluran distribusi. Sedangkan bagi franchisee adalah kesempatan akses untuk ikut andil dalam konsep bisnis dan dalam merek terkenal sehingga apabila semakin tinggi pengelolaan merek akan menyebabkan peningkatan kualitas hubungan antara franchisor dengan franchisee

Hipotesis 3 : Semakin tinggi pengelolaan merek maka akan semakin tinggi kualitas hubungan franchise.

Hubungan Kualitas Hubungan Franchise dengan Kinerja penjualan

Dalam penelitian terdahulu Scul (1980 dalam Morrison 1997 : 39) menemukan konflik yang diterima memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi dengan rendahnya tingkat rata-rata konflik. Namun kebalikannya konflik mempunyai pengaruh negatif pada kinerja organisasi dengan tingkat yang tinggi atas terjadi konflik. Teori ini dapat dijelaskan bahwa konflik yang terjadi mempunyai pengaruh positif pada naiknya kinerja pada tingkat tertentu. Akhirnya naiknya tingkat konflik akan menghasilkan pengaruh negatif pada kinerja penjualan (Rosenberg dan Stem, 1971 dalam Morrison 1997 : 39)

Monroy dan Alzola (2005: 585) menyatakan bahwa suatu hal yang penting mengukur kualitas hubungan antara franchisor dengan franchisee untuk menetapkan kekuatan hubungan ini dan untuk menjelaskan bahwa bukan hanya dalam network partner tapi dalam kinerja penjualan. Sehingga ada pengaruh positif antara kualitas hubungan franchise dengan kinerja penjualan.

Hipotesis 4 : semakin tinggi kualitas hubungan franchise akan semakin tinggi kinerja penjualan.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data primer yang merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber dari lapangan. Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Dalam penelitian ini data primer didapat dari pengisian kuesioner dari responden. Responden dalam penelitian ini adalah semua perusahaan franchisee yang ada di kota Semarang dan Yogyakarta.

Populasi dan Sampel

Penelitian sampel merupakan penelitian dimana peneliti meneliti sebagian dari elemen-elemen populasi. Analisis data sampel secara kuantitatif menghasilkan statistik sampel yang digunakan untuk mengestimasi parameter populasinya. Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi.

Dari data pada AFI (Asosiasi Franchise Indonesia), jumlah perusahaan waralaba di Indonesia saat ini mencapai sekitar 290 perusahaan (Sriwijaya Post, 2003). Sedangkan perusahaan franchise yang terdaftar dalam AFI adalah sebanyak 54 (Majalah Bank dan Wirausaha edisi 10 Tahun 2003; Majalah Warta Bisnis edisi 23 Tahun 2004; Majalah Swa no 22/XX/28 Tahun 2004). Selain perusahaan franchise yang terdaftar diatas masih banyak perusahaan franchise yang belum terdaftar dalam Asosiasi Franchise Indonesia (AFI). Maka populasi penelitian ini adalah perusahaan waralaba yang ada di kota Semarang dan Yogyakarta baik yang tergabung dalam organisasi atau tidak.

Tenik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu yaitu pemilihan sampel yang dipilih berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu sesuai dengan tujuan penelitian. Sampel dalam penelitian ini adalah perusahaan franchise di kota Semarang dan Yogyakarta. Adapun kriteria responden yang dipilih adalah perusahaan franchise domestik dalam bidang *food service* yang termasuk dalam AFI dan ditambahkan perusahaan franchise lokal yang tidak ikut serta dalam Asosiasi Franchise Indonesia. Berdasarkan teknik *purposive sampling*, maka terpilih sampel sejumlah 130 perusahaan.

Teknik Analisis

Analisis data penelitian merupakan bagian dari proses pengujian data setelah tahap pemilihan dan pengumpulan data penelitian. Suatu penelitian selalu memerlukan interpretasi dan analisis data, yang diharapkan pada akhirnya memberikan solusi pada *research question* yang menjadi dasar penelitian tersebut. Metode analisis yang dipilih untuk menganalisis data adalah dengan menggunakan *2SLS (two stage least square)*, yang dioperasikan melalui program SPSS.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis regresi linier digunakan dalam penelitian ini dengan tujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas (Imam Ghazali, 2001) yaitu: kualitas manajemen, motivasi kewirausahaan, dan pengelolaan merek terhadap kualitas hubungan franchise dan dampaknya pada kinerja sales.

Perhitungan statistik dalam analisis regresi linier yang digunakan dalam penelitian menggunakan bantuan program komputer *SPSS for Windows 11.0..* Adapun ringkasan hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS tersebut adalah sebagai berikut.

Tabel 1
Ringkasan Hasil Regresi 1

Variabel	Koef	t	Probability	Keterangan
Kualitas Manajemen	0,015	2,368	0,028	H1 Diterima
Motivasi Kewirausahaan	0,028	2,697	0,017	H2 diterima
Pengelolaan Merek	0,847	16,782	0,000	H3 diterima
F	111,646			
Sig. F	0,000			
R ²	0,727			

Sumber : Data primer yang diolah, 2007

Tabel 2
Ringkasan Hasil Regresi 2

Variabel	Koef	t	Probability	Keterangan
Kualitas Hubungan	0,389	4,776	0,000	H4 Diterima
F	22,807			
Sig. F	0,000			
R ²	0,151			

Sumber : Data primer yang diolah, 2007

Dari tabel diatas maka dapat disusun persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Kualitas Hubungan} &= 0,015 \text{ Kualitas manajemen} + 0,028 \text{ Motivasi} \\ &\quad \text{Kewirausahaan} + 0,847 \text{ Pengelolaan Merek} \\ \text{Kinerja Sales} &= 0,389 \text{ Kualitas Hubungan} \end{aligned}$$

Dari hasil persamaan regresi linier berganda tersebut diatas maka dapat dianalisis sebagai berikut:

a. Pengujian Hipotesis Parsial

Pengujian regresi secara parsial dilakukan dengan menggunakan uji t. Pengujian hipotesis secara parsial akan dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%. Hasil pengujian regresi secara parsial adalah sebagai berikut:

1. Pengujian secara parsial variabel X_1 (kualitas manajemen) memiliki estimasi t-hitung sebesar 2,368 dengan signifikansi 0,028. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 dan nilai t-hitung (2,368) yang lebih besar dari t-tabel (1,96) menunjukkan bahwa variabel kualitas manajemen memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kualitas hubungan franchise. Arah koefisien regresi positif menunjukkan adanya pengaruh positif kualitas manajemen terhadap kualitas hubungan franchise. Dengan demikian maka **Hipotesis 1 diterima**.
2. Pengujian secara parsial variabel X_2 (motivasi kewirausahaan) memiliki estimasi t-hitung sebesar 2,697 dengan signifikansi 0,017. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 dan nilai t-hitung (2,697) yang lebih besar dari t-tabel (1,96) menunjukkan bahwa variabel motivasi kewirausahaan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kualitas hubungan

franchise. Arah koefisien regresi positif menunjukkan adanya pengaruh positif motivasi kewirausahaan terhadap kualitas hubungan franchise. Dengan demikian maka **Hipotesis 2 diterima**.

3. Pengujian secara parsial variabel X_3 (pengelolaan merek) memiliki estimasi t-hitung sebesar 16,782 dengan signifikansi 0,000. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 dan nilai t-hitung (16,782) yang lebih besar dari t-tabel (1,96) menunjukkan bahwa variabel pengelolaan merek memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kualitas hubungan franchise. Arah koefisien regresi positif menunjukkan adanya pengaruh positif pengelolaan merek terhadap kualitas hubungan franchise. Dengan demikian maka **Hipotesis 3 diterima**.
4. Pengujian secara parsial variabel Y_1 (kualitas hubungan franchise) memiliki estimasi t-hitung sebesar 4,776 dengan signifikansi 0,000. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 dan nilai t-hitung (4,776) yang lebih besar dari t-tabel (1,96) menunjukkan bahwa variabel kualitas hubungan franchise memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja sales. Arah koefisien regresi positif menunjukkan adanya pengaruh positif kualitas hubungan franchise terhadap kinerja sales. Dengan demikian maka **Hipotesis 4 diterima**.

b. Pengujian Secara Bersama-sama (Overall)

Pengujian regresi secara *overall* dilakukan dengan menggunakan uji F. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%.

Hasil pengujian uji-f yang menguji pengaruh secara bersama-sama yang memiliki estimasi F sebesar 111,646 dengan signifikansi 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa kualitas manajemen, motivasi kewirausahaan, dan pengelolaan merek secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif terhadap kualitas hubungan franchise. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini menunjukkan goodness of fit yang baik.

Sedangkan untuk persamaan kedua, Hasil pengujian uji-f yang menguji pengaruh secara bersama-sama yang memiliki estimasi F sebesar 22,807 dengan signifikansi 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini menunjukkan goodness of fit yang baik.

c. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi merupakan penunjuk mengenai besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi ditunjukkan dengan nilai *adjusted R²*. Hasil penelitian ini memberikan hasil nilai *adjusted R²* sebesar 0,727. Hal ini mengindikasikan bahwa 72,7% kualitas hubungan franchise dapat dijelaskan oleh kualitas manajemen, motivasi kewirausahaan, dan pengelolaan merek, sedangkan selebihnya 27,3% kualitas hubungan franchise dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak termasuk dalam model ini. Hal ini mengindikasikan bahwa kualitas hubungan franchise tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas manajemen, motivasi kewirausahaan, dan pengelolaan merek, namun ada variabel lain yang mempengaruhi kualitas hubungan franchise.

Sedangkan nilai koefisien determinasi untuk persamaan kedua sebesar 0,151, Hal ini mengindikasikan bahwa 15,1% kinerja sales dapat dijelaskan oleh kualitas hubungan franchise, sedangkan selebihnya 84,9% kinerja sales dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak termasuk dalam model ini.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis satu menunjukkan bahwa kualitas manajemen mempunyai pengaruh yang positif terhadap kualitas hubungan franchisee, hal ini mengindikasikan bahwa improvisasi perusahaan dapat dinyatakan dalam hubungan franchisor dan franchisee dalam jangka panjang untuk membentuk jaringan yang kuat. Maka apabila ada peningkatan kualitas manajemen akan disertai peningkatan kualitas hubungan antara franchisor dan franchisee.

Hipotesis dua menunjukkan bahwa motivasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kualitas hubungan franchisee, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa motivasi yang lebih tinggi menghasilkan kepercayaan franchisor dimana franchisor memimpin dengan mengurangi biaya monitoring. Motivasi untuk membentuk sistem franchise sangat berpengaruh terhadap kualitas hubungan franchise itu sendiri.

Berdasarkan hipotesis tiga mengindikasikan bahwa pengelolaan merek berpengaruh positif terhadap kualitas hubungan franchisee, hal ini dikarenakan bagi franchisor menjamin pengembangan *brand image* dengan semakin dikenalnya sebagai pengendalian saluran distribusi. Sedangkan bagi franchisee adalah kesempatan akses untuk ikut andil dalam konsep bisnis dan dalam merek terkenal sehingga apabila semakin tinggi pengelolaan merek akan menyebabkan peningkatan kualitas hubungan antara franchisor dengan franchisee

Berdasarkan hipotesis empat mengindikasikan bahwa kualitas hubungan franchisee berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan, hal ini mengindikasikan bahwa suatu hal yang penting mengukur kualitas hubungan antara franchisor dengan franchisee untuk menetapkan kekuatan hubungan ini dan untuk menjelaskan bahwa bukan hanya dalam network partner tapi dalam kinerja penjualan.

IMPLIKASI KEBIJAKAN

Dalam bisnis franchisee, untuk meningkatkan kualitas hubungan bisnisnya perlu lebih memperhatikan pengelolaan merek, karena mempunyai pengaruh yang paling besar dalam menjaga kualitas hubungan franchisee. Dalam bisnis franchisee, merek merupakan alasan utama untuk menjalankan bisnis franchise karena merek merupakan suatu investasi yang lebih lama dan merupakan aktiva tidak berwujud yang mempunyai ekuitas yang tinggi sehingga pengelolaan merek tetap perlu dijaga melalui: merek terbaik dalam menghantarkan manfaat sesuai keinginan konsumen, merek masih relevan, merek membuat kekuatan yang penuh dalam kegiatan pemasaran, merek

memberikan dukungan yang berkelanjutan. Implikasi kebijakan yang disarankan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tanggung jawab dari manajemen akan meningkatkan motivasi dari kewirausahaan akan bisnis franchise
2. Display barang yang menarik menentukan kesuksesan dari bisnis franchise
3. Bekerja dengan enjoy mampu menekan pressure dan dapat bekerja dengan tanpa beban
4. Dengan kerja lembur mampu menambah penghasilan dan meningkatkan kinerja franchise
5. Merek merupakan aktiva tak berwujud yang memberikan ekuitas bagi perusahaan
6. Merek yang relevan dengan kebutuhan pembeli akan semakin tinggi brand imagenya
7. Brand equity mampu meningkatkan penjualan
8. Merek dengan image yang kuat mampu meningkatkan loyalitas merek
9. Reputasi yang baik akan meningkatkan keuntungan
10. Rasa bangga yang dimiliki mampu meningkatkan komitmennya
11. Kepedulian akan nasib perusahaan mampu meningkatkan komitmennya
12. Kekompakan dengan rasa kekeluargaan mampu meningkatkan hubungan franchise
13. Dengan target yang selalu tercapai akan meningkatkan kinerja penjualan
14. Dengan tingkat keuntungan yang selalu meningkat akan meningkatkan kinerja penjualannya
15. Dukungan dari karyawan sangat berpotensi dalam keberhasilan bisnis franchise

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Disisi lain, keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi masukan bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini adalah:

1. Tingkat pengembalian kuesioner yang rendah, karena kuesioner yang kembali hanya 92 responden, sehingga dilakukan penyebaran kuesioner lagi kepada 38 responden yang belum mengembalikan kuesioner agar tercapai 130 responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini.
2. Sewaktu penyebaran kuesioner, perusahaan sedang melakukan perubahan program system informasi teknologi sehingga menjadi kendala dalam penyebaran kuesioner.

AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Hasil-hasil dalam penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan agar dapat dijadikan sumber ide dan masukan bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan yang disarankan dari penelitian ini antara lain adalah: menambah variabel independen yang mempengaruhi kualitas hubungan franchisee. Selain itu indikator penelitian yang digunakan dalam penelitian ini hendaknya diperinci untuk dapat

menggambarkan bagaimana strategi yang dijalankan dan target yang ditetapkan perusahaan dalam meningkatkan kinerja penjualan.

DAFTAR REFERENSI

- Baron, S. and Schmidt, R., 1991. "Operational aspects of retail franchises". *International Journal of Retail and Distribution Management*, 19 (2), 13-19.
- Grunhagen, Mittelstaedt, 2005, "Entrepreneur or Investor: Do Multi- Unit Franchisees Have Different Philosophical Orientation?", *Journal Of Small Business Management*, Vol.43 pg.207
- Greenbaum, 2006, "Creating Dynamic Brand awareness", *Franchising World*, Vol.38 Pg. 46
- Hoffman, R. C., and Preble, J. F., 1991. "Franchising : Selecting a Strategy for Rapid Growth". *Long Range Planning*, 24 (4), 74-85.
- Hopkin, Scott, 1999, 'Franchise Relationship Quality: Micr-Economic Explanations', *European Journal of Marketing*, Vol.33 p.827
- Kaufmann, P. J., and Stanworth, J. (1995). "The Decision to Purchase a Franchise: A Study of Prospective Franchisees". *Journal of Small Business Management*, October, 22-31.
- Keller, K. L. (1993). "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-based Brand Equity". *Journal of Marketing*, 57 (January), 1-22.
- Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Morrison, 1997, How Franchise Job satisfaction and personality affects Performance, organizational commitment, *Franchisor Relations, and Intention To Remain*, Vol.35, pg.39
- Monroy dan Alzola, 2005, An analysis of Quality Management in Franchise Systems, *European Journal Of Marketing* Vol.39 p.585
- Peterson, A. and Dant, R. (1990). Perceived Advantages of the Franchise Option from the Franchisees Perceptive: Empirical Insights from a Service Franchise. *Journal of Small Business Management*, 28 (July), 46-61.
- Pitt dan Napoli, 2003, Managing The franchised Brand : The Franchisees'perspective, *Journal Of Brand Management*, Vol. 10 p.411
- Schul, P.L., 1980. "An Empirical Investigation of the Conflict Behavior Process in Franchise Channels of Distribution," *Dissertation Abstracts International* (University Microfilm No.41/IOA).
- Tikoo, Surinder, 2005, "Franchisor use of Influence and Conflict in Business format Franchise System", *International Journal Of Retail & Distribution Management*, Vol.33 pg.329