



ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERTUMBUHAN JARINGAN WARALABA (Studi Kasus pada Yayasan Soroban Mental Aritmatika Indonesia Semarang)

Eko Wibowo, Ir, MM

Manager Maintenance Divisi Bisnis Kartu PT Bank BNI, Tbk Jakarta

Abstraksi

Penelitian mengenai waralaba dengan data cross sectional sudah cukup banyak dilakukan, namun penelitian mengenai waralaba dengan data time series masih sedikit dilakukan. Penelitian ini akan menyoroti masalah pertumbuhan jaringan waralaba dalam kaitannya dengan initial fee, continuing fee, ukuran waralaba dan reputasi waralaba. Initial fee dan continuing free dihipotesiskan berpengaruh negatif sedangkan ukuran waralaba dan reputasi waralaba dihipotesiskan berpengaruh positif terhadap pertumbuhan jaringan waralaba. Sampel penelitian berupa data time series pada Yayasan SIMA selama kurun waktu tahun September 1999 – Agustus 2003. Data time series yang digunakan berupa data bulanan. Regresi linier berganda digunakan dalam analisis data dan pembuktian hipotesis penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa Initial fee sebagai biaya awal yang dibebankan oleh franchisor kepada franchisee tidak menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan terhadap pertumbuhan waralaba ($p = 0,654$). Berbeda dengan variabel Initial fee, variable continuing fee atau biaya terus-menerus yang dibebankan oleh franchisor kepada franchisee menunjukkan adanya pengaruh negatif yang signifikan terhadap pertumbuhan waralaba pendidikan SIMA ($p = 0,000$). Ukuran waralaba diperoleh memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap peningkatan pertumbuhan laba ($p = 0,000$). Reputasi waralaba diperoleh menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan terhadap pertumbuhan waralaba ($p = 0,096$). Pengaruh keempat variabel tersebut menunjukkan pengaruh yang cukup besar, yang mencapai 73,8%. Indikasi adanya booming dan trend dalam bentuk franchisee pendidikan ini menunjukkan adanya faktor lain selain pengaruh keempat variable tersebut.

Kata Kunci: Initial Fee, Continuing Fee, Ukuran Waralaba, Reputasi Waralaba dan Pertumbuhan Jaringan Waralaba

Franchise yang merupakan salah satu bentuk aliansi strategis dan kini lebih dikenal dengan sebutan waralaba, menjadi salah satu kiat bisnis yang ampuh dalam membangun atau membentuk aliansi atau kemitraan dalam memasarkan produk atau jasa dengan cepat dan sekaligus menekan resiko usaha. Kemitraan antara franchisor dengan franchisee ditandai dengan dua hal, yaitu (1) pemberian lisensi penggunaan merek dagang milik franchisor, (2) kewajiban membayar fee / royalti oleh franchisee kepada franchisor, atas pemberian hak tersebut. Menurut Karamoy (1996), menjelaskan bahwa fee dan royalti merupakan sumber pendapatan utama dari suatu jenis usaha yang diwaralabakan. Jenis fee dan royalti yang biasa diminta oleh franchisor kepada franchisee adalah Biaya waralaba, Royalti, Biaya iklan, Pembelian bahan baku, Biaya pelatihan, Biaya konsultasi, Fixed – Royalty. Tidak semua jenis fee atau royalti disyaratkan oleh pewaralaba. Setiap pewaralaba mempunyai kebijakan sendiri dalam menentukan jenis fee dan royaltinya.

Pada umumnya, orang lebih banyak mengenal bisnis waralaba/*franchise* untuk bidang usaha makanan atau restoran, ritel dan hotel. Hanya sedikit orang saja yang tahu, bahwa pendidikan juga merupakan salah satu bidang usaha yang bisa dikembangkan dengan sistem waralaba/*franchise* dan bahkan mempunyai prospek usaha yang cukup potensial. SIMA (Soroban Mental Aritmatika Indonesia) sebagai salah satu bentuk usaha *franchise* (waralaba) di bidang pendidikan yang berkantor pusat di Semarang, mencoba tetap terus eksis dengan membangun strategi pemasarannya melalui pengembangan jaringan – jaringan waralabanya.

Menurut Castrigiovani dan Justis (2002), ada tujuh faktor yang akan mempengaruhi tingkat pertumbuhan jaringan *franchise* (*Franchise Network Growth*), yaitu : *franchise start-up cost*, *initial franchise fee*, *franchise growth orientation*, *industry growth*, *franchisor age*, *franchisor size* dan *franchisor reputation*. Kesulitan-kesulitan yang timbul biasanya berupa keinginan untuk memiliki otonomi lebih besar, kesepakatan waralaba, penyediaan dukungan pemasaran, keputusan-keputusan penentuan lokasi, dan kepemimpinan (Oxenfeldt dan Kelly, 1969 ; Zeller, Achable dan Brown, 1980 ; Falbe dan Dandrige, 1992 ; Hoy, 1994 ; Strutton, Pelton dan Lumpkin ,1996; dalam Floyd dan Fenwick,1998)”.

Meskipun penelitian mengenai waralaba cukup banyak dilakukan, namun demikian penelitian mengenai perkembangan waralaba dengan data *time series* masih jarang dilakukan. Dengan struktur dan kondisi perusahaan yang relatif tetap karena masih berada dalam satu perusahaan waralaba, maka apakah *initial fee*, *continuing fee* yang ditetapkan franchisor, *ukuran waralaba* dan *reputasi waralaba* akan menjadi faktor yang berpengaruh terhadap pertumbuhan jaringan waralaba masih menjadi pertanyaan.

Di tengah ketatnya kompetisi bisnis bidang pendidikan sempoa, dimana banyak lembaga usaha yang sejenis telah gulung tikar, Yayasan SIMA Semarang masih tetap eksis bertahan, dan bahkan sudah melebarkan pemasarannya sampai luar negeri. Untuk itu masalah penelitian yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah faktor-faktor apa yang mempengaruhi tingkat pertumbuhan jaringan usaha waralaba (*franchise network growth*).

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh biaya awal pendirian usaha waralaba / *franchise* (*initial franchise fee*), biaya usaha waralaba terus-menerus (*continuing franchise fee/royalty*), ukuran usaha waralaba / *franchisor* (*franchisor size*) dan reputasi usaha waralaba / *franchisor* (*franchisor reputation*) terhadap pertumbuhan jaringan usaha waralaba.

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Biaya Awal Pendirian Usaha Waralaba

Franchisor sering menerima pembayaran dari *franchisee* dalam bentuk *initial fee* sebagai suatu hak untuk masuk dalam jaringan *franchise* (Blair dan Kaserman, 1982; Lafontaine, 1992a; Russo, 1992; dalam Frazer, 1998) dan menyediakan *initial start-up service* (Forward dan Fulop, 1993; dalam Frazer, 1998). Menurut Mendelsohn (1997), disebutkan bahwa uang *franchisee* awal (*Initial Franchisee Fee*) merupakan biaya yang dikeluarkan dalam mendirikan organisasi *franchisor* untuk membantu perkembangan rekrutmen *franchise* sebelum ada pemasukan apapun. Disebutkannya juga bahwa uang *franchise* awal (*initial franchise fee*) tidak perlu terlalu tinggi dan cukup sebagai “uang masuk sebagai anggota”. Uang pembayaran itu mencakup jenjang keanggotaan masuk kedalam jaringan *franchise*, dan memberikan kontribusi terhadap biaya pendirian yang ditanggung oleh

franchisor, termasuk evaluasi tempat dan *franchisee*, pelatihan dan penyeliaan. Menarik uang *franchise* awal yang tinggi dan tidak realistis bukanlah keputusan atau tindakan yang baik, karena ini akan dapat menjadi *counter productive*.

Menurut Karamoy (1996), menjelaskan bahwa *fee* dan royalti merupakan sumber pendapatan utama dari suatu jenis usaha yang diwaralabakan. Jenis *fee* dan royalti yang biasa diminta oleh *franchisor* kepada *franchisee* adalah Biaya waralaba, Royalti, Biaya iklan, Pembelian bahan baku, Biaya pelatihan, Biaya konsultasi, *Fixed – Royalty*. Tidak semua jenis *fee* atau royalti disyaratkan oleh pewaralaba. Setiap pewaralaba mempunyai kebijakan sendiri dalam menentukan jenis *fee* dan royaltinya.

Biaya Usaha Waralaba Terus-Menerus

Biaya usaha waralaba terus-menerus dibayarkan oleh *franchisee* selama umur kontrak atau perjanjian dalam kurun waktu tertentu secara terus-menerus kepada *franchisor*. Biaya usaha waralaba terus-menerus (*Continuing Franchise Fee*) memungkinkan *franchisor* untuk membiayai provisi bagi jasa – jasa dan dukungannya yang terus – menerus. Dari biaya usaha waralaba terus-menerus ini, kadang *franchisor* juga memberikan potongan / rabat untuk setiap produk atau jasa yang dititipkan atau dijual oleh *franchisee* (Dnes, 1992; dalam Frazer, 1998). Biaya usaha waralaba terus – menerus juga dilihat sebagai kompensasi untuk *franchisor* dari penjualan yang telah dihasilkan oleh *franchisee* (Raab dan Matusky, 1987; dalam Frazer, 1998) atau sebagai pembayaran untuk *brandname* dan sistem bisnis yang telah dimiliki oleh *franchisor* (Mendelsohn, 1993; dalam Frazer, 1998).

Menurut Mendelsohn (1997) penetapan *Continuing Franchise Fee* dari *franchisor* disini mengacu pada beberapa faktor, yaitu :

- a. Kebutuhan *franchisor* untuk menerima imbalan yang layak atas jasa yang diberikannya.
- b. Kebutuhan *franchisee* untuk mendapatkan jasa – jasa yang berharga dari uang yang dibayarkannya kepada *franchisor*.
- c. Kemampuan bisnis *franchisee* untuk menghasilkan tingkat keuntungan yang cukup, yang memungkinkannya untuk mendapatkan penghasilan yang memadai dari modalnya, untuk membayar upah karyawannya, dan membayar uang *franchise*.

Ukuran Usaha Waralaba

Ukuran dari usaha yang dimaksud disini adalah pengaruh dari ukuran dimensi usaha dan aktivitas usaha (Scott, 1992; dalam Falbe, Dandridge, Kumar, 1998). Ukuran usaha diibaratkan sebagai susunan / formulasi besar dan standarisasi, yang secara umum berhubungan dengan inovasi dan kreativitas dalam perusahaan. Menurut Falbe, Dandridge, Kumar (1998), ukuran *franchise* dapat diibaratkan sebagai suatu perhatian untuk stabilitas dan strategi yang menghindari resiko, kerjasama, dan lebih suka reactive dari pada proaktif. Beberapa peneliti percaya bahwa besar perusahaanlah yang mendorong pertumbuhan perusahaan (Steinmetz, 1969; Mueller, 1972; James, 1973; Scott & Bruce, 1987; dalam Floyd dan Fenwick, 1998). Aldrich dan Auster (1998); dalam Falbe, Dandridge, Kumar (1998), menjelaskan bahwa beberapa jalan suatu usaha untuk menjadi besar adalah kemampuan dari perusahaan untuk dapat menghadapi / mengatasi tantangan yang ada melalui umur dan ukuran usaha yang dimilikinya. Seperti diungkapkan oleh James Kallman serta Jaya Fatwa dari Grant Thornton Indonesia (SWA, Mei 2002), pilar sukses berwaralaba harus diperhatikan *franchise* sejak dini, saat sebelum berusaha. Usahakan memilih *franchisor* (pemilik lisensi waralaba) yang terbukti sukses di banyak tempat.

Reputasi Usaha Waralaba

Perbandingan posisi / ranking dari *franchisor* terhadap para pesaing – pesaingnya, dalam hal ini berkaitan dengan kualitas jasa (pendidikan), kualitas lulusan, serta penghargaan dan pengakuan yang diberikan oleh lembaga atau institusi lain. Menurut Karamoy (1996), menjelaskan bahwa citra atau reputasi perusahaan adalah aset yang sangat berharga. Konsumen cenderung untuk membeli produk atau jasa karena reputasi namanya, yang mana tentunya sudah teruji keandalan dan kualitas produk/jasa yang dihasilkannya. Citra dan reputasi yang positif akan menyebabkan para konsumen bersedia untuk membayar produk atau jasa tersebut dengan harga lebih tinggi. Amir Karamoy, konsultan *Franchising* menjelaskan bahwa merek yang diwaralabakan harus sudah dikenal luas. Citra merek dan *equitas merk* mesti tinggi, karena intinya waralaba menjual merek ke orang lain. Supaya pihak lain tertarik menjadi pewaralaba, mereknya sendiri harus sudah kuat, dikenal dimana – mana, dan menjadi daya tarik orang.

Pertumbuhan Jaringan Usaha Waralaba

Menurut Sexton dan Smilor (1997); dalam Falbe, Dandridge, dan Kumar (1998), pertumbuhan sebagai sesuatu yang sangat penting dalam suatu usaha. Miller dan Friesen (1984); dalam Falbe, Dandridge, dan Kumar (1998) mengemukakan bahwa pertumbuhan yang cepat dapat diartikan sebagai adaptasi organisasional dan strategi usaha. Tanpa adanya kapasitas respon yang cepat, organisasi tidak akan dapat tetap bertahan terhadap tekanan dari kompetisi yang ada (Hamel dan Prahalad, 1996; dalam Falbe, Dandridge, dan Kumar, 1998). Penelitian menunjukkan bahwa pertumbuhan menyediakan aktivitas usaha (Ireland dan Hitt, 1997; Zahra dan Covin, 1995; dalam Falbe, Dandridge, dan Kumar, 1998). Jadi tanpa kapasitas untuk tumbuh, suatu usaha tidak akan bisa bertahan hidup untuk dapat bersaing dengan para kompetitornya. Kewirausahaan secara umum sebenarnya mencakup pengenalan terhadap produk baru dan *service*, inovasi pemasaran, sikap keterbukaan untuk berubah, memenangkan persaingan dan tumbuh cepat (Aldrich dan Auster, 1986; Stopford dan Baden-fuller, 1994; dalam Falbe, Dandridge, dan Kumar, 1998). Sedangkan menurut Amir Karamoy (1996), *brandname* dan pangsa pasar yang dimiliki perusahaan dapat melakukan penetrasi pasar dan menyerap serta melipatgandakan pasar secara cepat.

Penelitian Terdahulu

Shane (1997), melakukan penelitian mengenai *initial fee* dan *continuing franchise fee / royalty* berdasarkan penelitian pada 157 *franchisor* baru. Begitu juga dengan penelitian yang telah dilakukan Castrogiovanni dan Justis (2002), dimana *initial fee*, *franchisor size* dan reputasi *franchisor* diukur berdasarkan sample di 246 *franchise* yang ada. Untuk itu dalam penelitian ini akan dilakukan pengujian pengaruh *initial fee* dan *continuing franchise fee / royalty* terhadap pertumbuhan jaringan usaha waralaba, jika dilihat dari satu perusahaan saja. Falbe, Dandridge, dan Kumar (1998) dalam penelitiannya tentang pengaruh organisasional: konteks dalam Strategi Kewirausahaan pada *Franchising*, mengemukakan bahwa ukuran *franchisor* (*Franchisor Size*) lebih dilihat pada jumlah *franchisee* dan dukungan manajemen terhadap inovasi *franchisee* serta penghargaan.

Pengembangan Hipotesis

Mendelsohn (1997), menyebutkan bahwa uang *franchisee* awal (*Initial Franchisee Fee*) merupakan biaya yang di bebankan kepada *franchisee* untuk semua jasa awal yang

disediakan, termasuk biaya rekrutmen sebesar pendirian yang dikeluarkan oleh *franchisor* untuk kepentingan *franchisee*. Biasanya *franchisor* tidak akan mengambil keuntungan dari *fee-fee* tersebut meskipun tak ada salahnya kalau *franchisor* mengambil keuntungan dari jasa pendahuluannya tersebut. Disebutkannya juga, bahwa *initial fee* mencakup seluruh *item* yang yang di perlukan untuk membuka bisnis awal. *Franchisor* sangat mungkin akan meminta *franchisee fee* untuk menutup biaya tersebut sehingga dia bisa memberikan beragam jasa – jasa pendahuluan kepada *franchisee*, serta biaya untuk masuk kedalam sistemnya. Sudarmadi (SWA, Mei, 2002), menyebutkan bahwa ketika membuat sistem waralaba, tahapan yang paling krusial ternyata menyangkut kalkulasi besaran *fee* waralaba, karena harus diukur berdasarkan *franchisability*. Sedangkan Karamoy menambahkan, banyak komponen yang mempengaruhi, misalnya kemampuan menghasilkan keuntungan, luasan pasar, kesiapan SDM, dan *equitas merk*. Itu sebabnya besarnya *fee* untuk masing – masing bisnis juga berbeda.

H1 : Biaya awal pendirian usaha waralaba yang dibebankan pada pembeli franchise (Initial Franchise Fee), berpengaruh negatif terhadap pertumbuhan jaringan usaha waralaba (Franchise Network Growth)

Mendelsohn (1997) menyebutkan bahwa biaya usaha waralaba merupakan pembayaran atas jasa terus-menerus yang diberikan oleh *franchisor* kepada *franchisee*. Dalam menghitung biaya tersebut, hendaklah diperhatikan proyeksi biaya yang akan di keluarkan *franchisor* sehingga memungkinkannya untuk menjalankan kewajiban-kewajibannya. Dikemukakannya juga, kegagalan negosiasi - negosiasi kesepakatan antara *franchisor* dengan *franchisee*, disebabkan karena *franchisor* mensyaratkan pembayaran biaya usaha waralaba terus – menerus dengan proporsi yang yang terlalu tinggi pada wilayah target dimana akan didirikan operasi sistem.

H2 : Biaya usaha waralaba terus - menerus (Continuing Franchise Fee/Royalty), berpengaruh negatif terhadap pertumbuhan jaringan usaha waralaba (Franchise Network Growth).

Beberapa peneliti percaya bahwa besar perusahaanlah yang mendorong pertumbuhan struktur perusahaan (Stenmetz, 1969; Mueller, 1972; James, 1973; Scott & Bruce, 1987; dalam Floyd dan Fenwick, 1998). Pewaralaba yang baik juga merubah ukuran dan karakteristik sistem mereka (Scott Shane & Chester Spell, 1998). Dikemukakan juga bahwa semakin besar sebuah perusahaan ,maka mereknya akan semakin dikenal. Sudarmadi (SWA, Mei 2002), juga mengemukakan, bahwa kebesaran nama produk/jasa pasti akan tumbuh bersamaan tumbuhnya gerai/cabang baru. Itu sebabnya, semakin banyak jumlah gerai/cabangnya, makin ngetop pula produk / jasa itu. Atau dengan arti lain, dengan banyaknya gerai/cabang akan dapat menarik minat calon investor lain untuk bergabung dalam jaringan usaha waralaba tersebut, karena namanya / produknya sudah cukup dikenal.

H3 : Ukuran usaha waralaba (Franchisor Size), berpengaruh positif terhadap pertumbuhan jaringan usaha waralaba (Franchise Network Growth).

Franchisor biasanya menempati peran yang lebih kuat di dalam sistem *franchising* (Strutton dkk., 1993a; dalam Strutton, Pelton, dan Lumpkin, 1995). Citra diri pengembang sistem waralaba merupakan inti bagi perkembangan usaha, dan akan mempengaruhi pertumbuhannya. Mekanismenya terletak pada kemampuan si pengembang untuk "transisi diri" atau merubah citra diri beserta aktivitas-aktivitas usahanya yang terkait (Tuck & Hamilton, 1992; dalam Floyd dan Fenwick, 1998). Peneliti lain juga menyoroti pentingnya identitas diri pemilik usaha waralaba terhadap kelangsungan pertumbuhan perusahaan (Stanworth & Curran, 1976; Clifford, Nilakant & Hamilton, 1991; Tuck & Hamilton, 1992; dalam Floyd dan Fenwick, 1998). Sistem waralaba yang berhasil dapat mengurangi resiko peminat waralaba melalui kualitas yang telah ditunjukkannya (Shane & Spell, 1998; dalam Floyd dan Fenwick, 1996). Liza Felicia Wulandari dalam majalah SWA (Mei, 2002), menjelaskan bahwa pembentukan suatu kegiatan usaha yang memerlukan dukungan kekuatan bisnis pada perluasan jaringan yang dimiliki, dibutuhkan suatu daya tarik yang cukup kuat untuk mengundang minat mitra kerjanya bergabung. Pembentukan *corporate reputation*, diperlukan sehingga nantinya dapat mengandalkan nama yang dapat dipercaya dari suatu kegiatan usaha.

H4 : Reputasi franchisor (Franchisor Reputation) berpengaruh positif terhadap pertumbuhan jaringan usaha waralaba (Franchise Network Growth).

METODE PENELITIAN

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari Yayasan SIMA Semarang, berupa data dari bulan September 1999 sampai dengan bulan Agustus 2003

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang dipergunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan menggunakan analisis regresi linier berganda disini digunakan untuk menganalisis pengaruh biaya pendirian awal usaha waralaba (*Initial Franchise Fee*) terhadap pertumbuhan jaringan usaha waralaba, pengaruh biaya usaha waralaba terus-menerus (*Continuing Franchise Fee/Royalty*) terhadap pertumbuhan jaringan usaha waralaba, pengaruh ukuran usaha waralaba (*Franchise Size*) terhadap pertumbuhan jaringan usaha waralaba dan pengaruh reputasi usaha waralaba (*Franchisor Reputation*) terhadap pertumbuhan jaringan usaha waralaba.

ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Deskripsi Variabel

Akan ditampilkan terlebih dahulu mengenai ukuran penyebaran sentral dari distribusi data untuk masing-masing variabel. Penggambaran ini dimaksudkan untuk mendapatkan mengenai gambaran umum dari masing-masing variabel. Berikut ini menunjukkan bentuk distribusi statistik diskriptif dari masing-masing variabel penelitian.

Ukuran kecenderungan sentral dari *initial fee* selama 4 tahun ditunjukkan sebagaimana pada tabel berikut.

Tabel 1
Statistik deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Initial Fee	48	4000000	6000000	4677083	560106.21
Continuing Fee	48	1200000	1350000	1270833	59994.09
Ukuran Waralaba	48	966	5983	3144.52	1283.36
Reputasi Waralaba	48	0	16	8.62	5.80
Pertumbuhan Waralaba	48	39	66	51.56	6.53

Sumber: Data Primer yang Diolah (2007)

Analisis Data
Uji Stasioneritas

Pengujian stasioneritas data akan dilakukan dengan menggunakan metode *Augmented Dickey Fuller (ADF)*. Pengujian dengan metode ADF untuk menguji stasioneritas data Hasil pengujian stasioneritas dari masing-masing variabel ditunjukkan pada tabel berikut ini.

Tabel 2
Hasil Stasioneritas dengan ADF test

Variabel	Order	t -statistik	Prob
X1	0	-0,636	0,8519
X2	0	-1,304	0,6200
X3	0	-2,928*	0,0491
X4	0	-0,793	0,8117
Y	0	-2,962*	0,0463

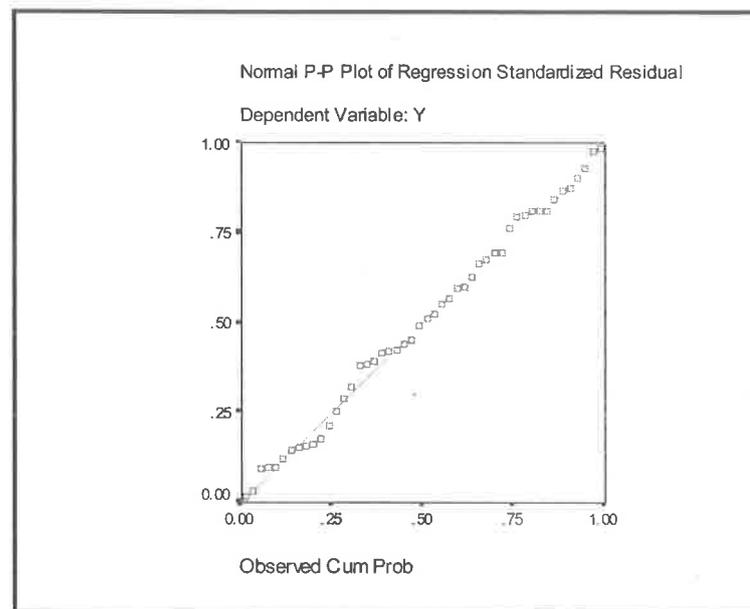
Sumber: Data Primer yang Diolah (2007)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa dua variabel dari 5 variabel adalah stasioner pada Level nol karena memiliki probabilitas yang lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis nol yang menunjukkan setidaknya memiliki satu unit root akan ditolak. Variabel yang stasioner pada order nol tersebut adalah X₃ (Ukuran waralaba) dan Y (Pertumbuhan Waralaba). Dengan adanya variabel yang stasioner, maka analisis regresi selanjutnya dapat dilakukan.

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji memiliki *disturbance error* yang normal atau tidak. Penelitian ini akan melihat normalitas data dengan menggunakan P-P Plot.

Gambar 1
Normalitas Data



Sumber: Data Primer yang Diolah (2007)

Dengan melihat tampilan grafik normal plot dapat disimpulkan bahwa data memberikan pola distribusi normal dimana terlihat titik-titik menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas didalam model regresi adalah sebagai berikut :

Tabel 3
Nilai Hasil Uji Multikolinieritas

	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
X1	0,216	4,623
X2	0,171	5,848
X3	0,975	1,025
X4	0,108	9,252

Sumber: Data Primer yang Diolah (2007)

Hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) juga menunjukkan hal yang sama dimana tidak ada satu variabel bebas yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan tidak ada gejala multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi yang digunakan di penelitian ini.

Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi adalah korelasi antara anggota – anggota serangkaian observasi yang diurutkan waktu seperti dalam data *time series* . Konsekuensi adanya autokorelasi menjadi besar serta varian dan kesalahan standar akan ditaksir terlalu rendah. Pengujian autokorelasi dengan menggunakan Uji Durbin Watson. Jika nilai Durbin Watson berada diantara nilai tabel d_{lower} dan d_{upper} maka model regresi tersebut bebas dari adanya masalah autokorelasi. Hasil penelitian ini menunjukkan nilai DW sebesar 1,704, sedangkan nilai d_{lower} untuk 4 variabel independen dan 48 data diperoleh sebesar 1,62.

Dengan demikian nilai DW = 1,704 terletak diantara 1,62 dan 2,38. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada autokorelasi pada model yang digunakan.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

Pengujian heteroskedastisitas dengan uji Gleyser dilakukan dengan meregresikan semua variabel bebas dengan nilai mutlak *residual* regresi. Jika diperoleh adanya pengujian yang signifikan menunjukkan bahwa *residual error* (*disturbance error*) masih tergantung terhadap variabel bebasnya, yang menunjukkan bahwa residual bersifat heterogen. Hasil pengujian heteroskedastisitas model regresi adalah sebagai berikut.

Tabel 4
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model		Unstandarized Coefficients	t	Sig.
		B		
1	(Constant)	-10.181	-.765	.449
	Initial Fee	1.033E-06	1.010	.318
	Continuing Fee	8.778E-06	.817	.418
	Ukuran Waralaba	-3.79E-04	-1.804	.078
	Reputasi Waralaba	-.239	-1.712	.094

Sumber: Data Primer yang Diolah (2007)

Hasil pengujian heteroskedastisitas dengan Gleyser menunjukkan bahwa hubungan antara semua variabel bebas dengan nilai mutlak unstandardized residual diperoleh tidak ada yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa residual tidak tergantung pada semua variabel bebasnya, atau dengan kata lain ditunjukkan bahwa *disturbance error* memiliki varians yang sama.

Dengan demikian hasil pengujian dengan uji Gleyser juga menunjukkan tidak adanya gejala heteroskedastisitas pada model regresi.

Pengujian Hipotesis

Hasil analisis regresi diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 5
Hasil penaksiran Regresi

Var	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	146.9467	24.37723	6.028033	0.0000
X1	-8.45E-07	1.87E-06	-0.451529	0.6539
X2	-8.41E-05	1.97E-05	-4.279419	0.0001
X3	0.003727	0.000385	9.685507	0.0000
X4	0.435178	0.255887	1.700668	0.0962

Koefisien variabel *Initial fee* memiliki tanda koefisien negatif. Kondisi demikian menunjukkan adanya satu kecenderungan akan diperoleh pertumbuhan negatif (penurunan pertumbuhan) yang disebabkan oleh meningkatnya *initial fee*. Variabel *continuing fee* diperoleh juga memiliki tanda koefisien negatif yang berarti bahwa *continuing fee* yang tinggi juga dapat memberikan kontribusi negatif terhadap perkembangan waralaba.

Sedangkan faktor ukuran dan reputasi waralaba memiliki tanda koefisien positif, yang berarti bahwa ukuran waralaba dan reputasi waralaba dapat memberikan kontribusi positif bagi peningkatan perkembangan waralaba. Jadi secara umum tanda koefisien regresi dari model ini sudah sesuai dengan apa yang dihipotesiskan peneliti.

Uji Signifikansi Overall (Uji Statistik F)

Dari hasil pengujian statistik didapat F-hitung sebesar 9,295 dengan tingkat probabilitas 0.000 (signifikansi lebih kecil dari 0,05). Karena probabilitas lebih kecil dari 0,05, maka prediktor-prediktor *initial fee*, *continuing fee*, ukuran waralaba, reputasi dapat digunakan untuk memprediksi nilai pertumbuhan waralaba atau dapat dikatakan bahwa *Initial Franchise Fee*, *Continuing Franchise Fee*, Ukuran Waralaba dan Reputasi Waralaba secara bersama-sama berpengaruh terhadap pertumbuhan jaringan usaha waralaba.

Hasil nilai *Adjusted R square* adalah 0,738, hal ini berarti bahwa 73,8% pertumbuhan jaringan usaha waralaba dapat dijelaskan oleh variasi dari variabel *Initial Franchise Fee*, *Continuing Franchise Fee*, Ukuran Waralaba dan Reputasi Waralaba. Sedangkan sisanya 26,2% variasi pertumbuhan jaringan usaha waralaba dapat dijelaskan oleh variabel-variabel sebab lain diluar model ini.

Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t Statistik)

1. Variable Biaya awal pendirian usaha waralaba dalam penelitian ini tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pertumbuhan jaringan usaha waralaba. Hal ini dapat dilihat dari nilai $t = -0,452$ dengan signifikansi sebesar 0,654, yang menunjukkan masih berada di atas 0,05. Hal ini berarti bahwa variabel biaya awal pendirian waralaba (*initial fee*) bukan berlaku sebagai prediktor yang signifikan terhadap pertumbuhan jaringan usaha waralaba. Hal ini memberikan indikasi bahwa biaya awal pendirian yang relatif kecil dalam penelitian ini tidak menjamin pertumbuhan yang besar pada waralaba pendidikan dalam penelitian ini. Namun demikian tanda koefisien negatif sudah menunjukkan arah yang tepat sesuai dengan yang diharapkan.
2. Variable *Continuing Franchise Fee* dalam penelitian ini diperoleh memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pertumbuhan jaringan usaha waralaba. Hal ini dapat dilihat dari nilai $t = -4,279$ dengan signifikansi sebesar 0,000, yang menunjukkan berada di bawah 0,05.. Hal ini berarti bahwa *continuing franchise fee* menunjukkan sebagai prediktor yang baik dalam memprediksikan pertumbuhan waralaba pendidikan ini. Tanda koefisien negatif sudah menunjukkan kecenderungan yang tepat sebagaimana dihipotesiskan. Jadi kecenderungan penurunan pertumbuhan waralaba yang diakibatkan oleh meningkatnya *continuing fee* terjadi disini.
3. Variabel Ukuran Usaha Waralaba dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pertumbuhan jaringan usaha waralaba, hal ini dapat dilihat dari nilai t statistik = 9,686 dengan signifikansi sebesar 0,000, yang menunjukkan masih berada di bawah 0,05. Tanda arah pengaruh positif yang signifikan menunjukkan cukup adanya kontribusi ukuran waralaba terhadap pertumbuhan jaringan usaha waralaba. Dalam hal ini ada indikasi bahwa waralaba yang besar dapat memberikan pertumbuhan yang lebih tinggi pada waralaba tersebut.
4. Variabel independent reputasi usaha waralaba dalam penelitian ini tidak berpengaruh signifikan terhadap pertumbuhan usaha waralaba pada tingkat signifikansi 5%. Hal ini dapat dilihat dari nilai t statistik sebesar 1,701 dengan signifikansi sebesar 0,096 yang berada di atas di atas 0,05. Hal ini membuktikan bahwa reputasi bukan merupakan salah satu prediktor yang signifikan dalam menjelaskan pertumbuhan waralaba.

PEMBAHASAN

Uang *franchisee* awal (*Initial Franchisee Fee*) yang merupakan biaya yang di bebankan kepada *franchisee* untuk semua jasa awal yang disediakan termasuk biaya rekrutmen sebesar pendirian yang dikeluarkan dapat merupakan salah satu penarik awal bagi berdirinya *franchise* baru. Penentuan besarnya biaya awal pendirian ini akan juga dipandang sebagai penarik bagi *franchise* baru untuk ikut bergabung dalam satu jaringan yang sama.

Sebagaimana dinyatakan oleh Sudarmadi (SWA, Mei 2002), bahwa ketika membuat sistem waralaba, tahapan yang paling krusial ternyata menyangkut kalkulasi besaran *fee* waralaba, karena harus diukur berdasarkan *franchisability*. Karamoy menambahkan akan banyaknya komponen yang mempengaruhi seseorang untuk dapat bergabung dalam suatu usaha waralaba, misalnya kemampuan menghasilkan keuntungan, luasan pasar, kesiapan SDM, dan ekuitas merek dari produk *franchise*. Itu sebabnya besarnya *fee* untuk masing – masing bisnis juga berbeda.

Bukti empiris hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *initial fee* tidak menunjukkan sebagai prediktor yang signifikan bagi perkembangan waralaba pendidikan SIMA. Padahal, jika dipandang secara nominalnya, *initial fee* bagi pendirian satu waralaba SIMA tidaklah begitu besar yaitu rata-rata masih di bawah Rp. 5.000.000. Namun demikian karena karakteristik jenis waralaba pendidikan SIMA ini lebih cenderung pada bersifat temporer dan *booming* maka nilai nominal *initial fee* yang relatif murah untuk pendirian waralaba ini tidak banyak memberikan perkembangan waralaba pada beberapa tahun penelitian. Pola perkembangan waralaba pendidikan SIMA ini memang mengalami peningkatan yang tajam pada 1 hingga 2 tahun setelah pendiriannya. Namun demikian data empiris memberikan gambaran mengenai penurunan yang terjadi pada periode akhir penelitian. Ada satu indikasi bahwa *initial fee* yang relatif rendah tidak banyak memberikan pengaruh yang berarti bagi ketertarikan *franchisee* untuk bergabung. Faktor *booming* dan *trend* kiranya akan sangat menentukan dalam keputusan bergabung tersebut. Dalam hal ini, pertimbangan *franchise* untuk dapat bergabung dalam jaringan waralaba pendidikan ini akan begitu besar dalam memandang kemampuan menghasilkan keuntungan dalam jangka pendek maupun jangka panjang dari produk *franchise*.

Faktor *continuing fee* menunjukkan hasil yang berbeda dengan *initial fee*. *Continuing fee* merupakan biaya usaha waralaba terus-menerus dibayarkan oleh *franchisee* selama umur kontrak atau perjanjian dalam kurun waktu tertentu secara terus-menerus kepada *franchisor*. *Continuing Franchise Fee* akan memungkinkan *franchisor* untuk membiayai provisi bagi jasa-jasa dan dukungannya yang terus-menerus. Biaya usaha waralaba terus – menerus juga dilihat sebagai kompensasi yang diberikan kepada *franchisor* dari penjualan yang telah dihasilkan oleh *franchisee* (Raab dan Matusky, 1987; dalam Frazer, 1998) atau sebagai pembayaran untuk *brandname* dan sistem bisnis yang telah dimiliki oleh *franchisor* (Mendelsohn, 1993; dalam Frazer, 1998).

Kasus waralaba pendidikan SIMA, menunjukkan bahwa *continuing fee* sebagai faktor yang signifikan. Artinya penurunan dan kenaikan jumlah waralaba SIMA pada beberapa periode penelitian adalah berkaitan dengan naik atau turunnya *continuing fee* sebagai kebijakan dari *franchisor*. Hal ini dapat ditinjau dari perubahan *continuing fee* untuk tiap periodenya. Kebijakan *franchisor* untuk tidak terlalu banyak memberikan beban bagi *franchisee* merupakan langkah yang tepat untuk mempertahankan keberadaan cabang. Hasil ini konsisten dengan penelitian Shane (1997) akan arti pentingnya royalti yang ekonomis kepada *franchisee* untuk mempertahankan eksistensi dari *franchise* tersebut.

Hasil penelitian mengenai pengaruh ukuran waralaba terhadap perkembangan waralaba sudah menunjukkan arah dan hasil yang sesuai sebagaimana dihipotesiskan. Peningkatan perkembangan waralaba yang mengikuti perkembangan ukuran waralaba dapat diperoleh dari data empiris.

Beberapa peneliti percaya bahwa besar perusahaanlah yang mendorong pertumbuhan struktur perusahaan (Stenmetz, 1969; Mueller, 1972; James, 1973; Scott & Bruce, 1987; dalam Floyd dan Fenwick, 1998). Pewaralaba yang baik juga merubah ukuran dan karakteristik sistem mereka (Shane & Spell, 1998). Dikemukakan juga bahwa semakin besar sebuah perusahaan, maka mereknya akan semakin dikenal. Sudarmadi (SWA, Mei 2002), juga mengemukakan, bahwa kebesaran nama produk/jasa pasti akan tumbuh bersamaan tumbuhnya gerai/cabang baru. Itu sebabnya, semakin banyak jumlah gerai/cabangnya, makin ngetop pula produk / jasa itu. Atau dengan arti lain, dengan banyaknya gerai/cabang

akan dapat menarik minat calon investor lain untuk bergabung dalam jaringan usaha waralaba tersebut, karena namanya / produknya sudah cukup dikenal.

Data empiris penelitian ini menunjukkan bahwa pada beberapa saat jumlah peserta (siswa) yang bergabung dalam pendidikan sempoa SIMA meningkat cukup besar dalam hitungan bulan. Peningkatan ini nampaknya menjadi pendorong pada orangtua lain untuk memasukkan anaknya menjadi salah satu siswa di lembaga pendidikan sempoa SIMA. Peningkatan ini jumlah siswa yang menunjukkan ukuran yang makin besar terhadap sebuah produk jasa ini nampaknya menjadi penarik investor lain untuk ikut merasakan kesuksesan dari bentuk program tersebut.

Hasil penelitian ini mengenai pengaruh reputasi waralaba diperoleh belum menunjukkan hasil sebagaimana diharapkan. Kesan yang lebih baik dari waralaba belum memberikan jaminan terhadap peningkatan perkembangan waralaba tersebut.

Sistem waralaba yang berhasil memang dapat mengurangi resiko peminat waralaba melalui kualitas yang telah ditunjukkannya (Shane & Spell, 1998; dalam Floyd dan Fenwick, 1996). Wulandari (SWA Mei, 2002), menjelaskan bahwa pembentukan suatu kegiatan usaha yang memerlukan dukungan kekuatan bisnis pada perluasan jaringan yang dimiliki, dibutuhkan suatu daya tarik yang cukup kuat untuk mengundang minat mitra kerjanya bergabung. Pembentukan *corporate reputation*, diperlukan sehingga nantinya dapat mengandalkan nama yang dapat dipercaya dari suatu kegiatan usaha.

Namun demikian pendapat Shane dan Spell (1998) lebih banyak dipegang oleh para investor franchise, dimana dalam hasil surveinya ditunjukkan bahwa banyak peminat waralaba potensial akan secara hati-hati dalam menyelidiki pewaralaba baru sebelum melakukan inestasi. Hasil penelitian Shane dan Spell (1998) yang memberikan bukti empiris bahwa kebanyakan sistem waralaba baru akan gagal, nampaknya menjadi perhatian bagi *franchisee*.

Kasus waralaba pendidikan SIMA dalam hal ini nampaknya cenderung bersifat waralaba dengan sistem baru yang menawarkan produk jasa pendidikan kepada konsumen. Dengan pola daur hidup produk yang nampaknya cukup cepat (booming) ini maka ketidakpastian akan peningkatan waralaba akan menjadi agak sulit diprediksikan. Reputasi waralaba yang seharusnya dapat menarik perhatian pengusaha yang mau bergabung setelah pertimbangan akan faktor booming tersebut akan menjadi sedikit berkurang.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jenis usaha waralaba akan sangat menentukan perkembangan waralaba tersebut dan juga posisi pasar dari waralaba tersebut. Waralaba pendidikan, dengan karakteristiknya saat ini sangat memungkinkan untuk mengalami perkembangan yang tidak kontinyu. Beberapa hal yang harus dihadapi oleh waralaba ini adalah upaya untuk mendapatkan reputasinya sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan citra merek produk. Namun karena reputasi untuk jenis waralaba pendidikan akan memiliki penilaian yang lebih obyektif (harus dapat dilihat dari hasil bukan hanya sekedar persepsi), maka penciptaan reputasi dan citra merek akan terasa sulit. Selain itu faktor trend dalam jenis waralaba pendidikan ini masih dinilai cukup besar terhadap perkembangannya, sehingga perkembangan waralaba yang lebih bersifat kontinyu agak sulit diperoleh. Dalam hal ini sepertinya peran promosi mengenai keunggulan akan sangat diutamakan.

KESIMPULAN

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. *Initial fee* sebagai biaya awal yang dibebankan oleh *franchisor* kepada *franchise* tidak menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan terhadap pertumbuhan waralaba pendidikan SIMA ($p = 0,654$). Namun demikian ada kecenderungan terjadinya penurunan pertumbuhan waralaba apabila terdapat kenaikan *initial fee*.
2. Berbeda dengan variabel *Initial fee*, *variable continuing fee* atau biaya terus-menerus yang dibebankan oleh *franchisor* kepada *franchise* menunjukkan adanya pengaruh negatif yang signifikan terhadap pertumbuhan waralaba pendidikan SIMA ($p = 0,000$). Ada, kecenderungan penurunan pertumbuhan waralaba apabila terdapat kenaikan *continuing fee* terbukti dalam penelitian ini.
3. Ukuran waralaba diperoleh memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap peningkatan pertumbuhan laba ($p = 0,000$). Kondisi ini sesuai dengan yang diharapkan, dimana waralaba yang cukup besar akan memungkinkan untuk dapat mengembangkan usahanya menjadi lebih besar.
4. Reputasi waralaba diperoleh menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan terhadap pertumbuhan waralaba ($p = 0,096$).
5. Pengaruh keempat variabel tersebut menunjukkan pengaruh yang cukup besar, yang mencapai 73,8%. Indikasi adanya *booming* dan *trend* dalam bentuk *franchise* pendidikan ini menunjukkan adanya faktor lain selain pengaruh keempat variabel tersebut.

IMPLIKASI PENELITIAN

Implikasi yang dapat ditunjukkan dengan berdasarkan pada hasil penelitian ini adalah :

1. Meskipun tidak mencapai taraf signifikansi statistik, namun *initial fee* yang meningkat dapat memberikan kontribusi negatif bagi perkembangan waralaba pendidikan SIMA. Adanya kecenderungan penurunan pertumbuhan waralaba oleh naiknya biaya awal pendirian dan biaya terus menerus hendaknya untuk dicermati sebagai satu faktor yang sangat penting. Strategi penentuan *initial fee* perlu dibentuk untuk menjaring kerjasama yang kontinyu antara *franchisee* dan *franchisor*. Untuk itu perlu adanya revisi terhadap kebijakan *fee* yang dibebankan kepada *franchisee*. Barangkali strategi *initial fee* yang dibebankan dengan berdasarkan pada jumlah konsumen (peserta) akan merupakan strategi yang tepat.
2. Penciptaan reputasi perusahaan di kantor pusat maupun di cabang-cabangnya pada nampaknya harus menjadi perhatian yang penting bagi perusahaan. Hal ini berkaitan dengan manfaat dari reputasi yang dapat berfungsi sebagai salah satu daya tarik bagi konsumen maupun calon *franchisee* lainnya untuk bergabung.
3. Mengingat masih cukup besarnya faktor lain yang berpengaruh terhadap pertumbuhan waralaba, yang diindikasikan sebagai faktor situasional, untuk itu sepertinya perlu untuk mengamati kondisi situasional yang lebih memungkinkan untuk kembali menciptakan trend bagi waralaba pendidikan SIMA. Upaya praktis berupa pengadaan lomba dengan bekerja sama dengan sekolah-sekolah formal akan memungkinkan untuk dapat menciptakan trend baru bagi pertumbuhan waralaba pendidikan tersebut.

DAFTAR REFERENSI

- Anto Dajan, (1991), *"Pengantar Metode Statistik"*, Jilid 1, Pustaka LP3ES Indonesia, Jakarta.
- Brill, Jonathan E., (1994), "Beyond Managerial Opportunism: Supplier Power dan Manajerial Compliance in a Franchised Marketing Channel", *Journal of Businnes Research* 30, pp. 211 – 223.
- B., Yadi, (1997), "Franchise Sebagai Salah Satu Bentuk Aliansi," *Usahawan* No. 01 TH XXIV Januari.
- Castrogiovanni, Gary J. & Justis, Robert, T., (2002)," Startegic and Contextual Influnces on Firm Growth : An Empirical Study of Franchisor", *Journal of Small Business Management*, 40 (2), pp. 98 – 108.
- Dahlsstrom, Robert, dan Nygaard (1999), "An Empirical Investigation of Ex-post Transaction Costs in Franchised Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXIV, pp.160 – 170.
- E. Rey, David, (1995), *"The Vest Pocket Entrepreneur"*, Prentice – Hall, Inc.
- Falbe, C. M., Dandridge, T. C., and Kumar, A., (1998), "The Effect of Organizational Context on Entrepreneurial Strategies in Franchising", *Journal of Business Venturing*, 14, pp. 125 - 140.
- Frazer, Lorelle, (1998), "Motivations for Franchisors to Use Flat Cntinuing Franchise Fees", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 15 No. 6, pp. 587 – 597.
- Floyd, Callum, and Fenwick, Graham, (1998), "Towards A Model of Franchise System Development," *International Small Business Journal*.
- Karomoy, Amir (1996), *"Sukses Usaha Lewat Waralaba"*, PT Jurnalindo Aksara Grafika, Jakarta.
- Lafountine, F., (1992a), "Agency Theory and Franchising: Some Empirical Result", *RAND Journal of Economics*, Vo;. 23 No. 2, Summer, pp. 263 – 283.
- Liza Felicia Wulandari, (2002), "The Advisory: Management and Marketing Consultant", *SWA* 09/XVIII/2-15 mei 2002.
- Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, (1995), *"Metode Penelitian Survei"*,Pustaka LP3ES Indonesia, Jakarta.
- Mendelsohn. Martin, (1997), *"Franchising : Petunjuk Praktis bagi Franchisor dan Franchisee"*, Cetakan Kedua, PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Pambudi, S., Teguh., Faisal, Akbar, dan Rafick, Ishak, (Mei, 2002). "Strategi Menggulirkan Waralaba", *SWA* 09/ XVIII/ 2 – 15 Mei 2002.
- Prih Sarnianto, (2002), " Serbuan Kilat Menaklukan Pasar", *SWA* 09/XVIII/2 – 15 Mei 2002.
- Rao, purba, (1996), "Measuring Consumer Perception Through Factor Analysis", *The Asian Manager*, February-March, pp:12 - 40.
- Shane, Scott. and Spell, Chester, (1998), "Factors for New Franchise Success", *Sloan Manajemen Review*, pp. 43 – 50.
- Shane, Scott, (1997), "Hybrid Organizational Arrangement and Their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisers", *Açademy of Management Journal*.
- Singgih Santoso, (2001), *"SPSS Statistik Parametrik"*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Simamora, Henry, (2000), *"Manajemen Pemasaran Internasional,"* Jilid 1, Salemba Empat.

- Strutton, D., Pelton L. E., and Lumpkin, J. R., (1995), "Psychological Climate in Franchising System Channels and Franchisor - Solidarity", *Journal of Business Research*, 34, pp: 81 – 91.
- Sudarmadi, (2002), "Bagaimana Cara Mewaralabakan Bisnis", *SWA 09/XVIII/ 2 – 15 Mei 2002*.
- Suharsimi Arikunto, (1998), "*Manajemen Penelitian*", Rineka Cipta, Jakarta.
- Zikmund, W. G., (1994), "*Business Research Method*", Fourth ed., The Dryden Press, Harcourt College, Publisher