

Volume 9  
Nomor 1  
2013

Vol. 9 No. 1 Maret 2013

Jurnal Administrasi Bisnis

# Jurnal Administrasi Bisnis

Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Bisnis

Center for Business Studies - CeBiS  
Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis  
Fisip - Unpar

J.Adm.Bisnis	Vol. 9	No. 1	Hlm. 1 - 100	Bandung Maret 2013	ISSN 0216-1249
--------------	--------	-------	-----------------	-----------------------	-------------------

# Jurnal Administrasi Bisnis

Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Bisnis

ISSN 0216-1249

Volume 9, Nomor 1, Tahun 2013

Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) is the biannual scientific journal of Business Administration, published by the Center for Business Studies (CeBiS), Business Administration Study Program, Faculty of Social and Political Sciences, Parahyangan Catholic University. Jurnal Administrasi Bisnis is issued two (2) times a year, every March and September, which contains essays or research results in Business Administration. Jurnal Administrasi Bisnis aims to disseminate the ideas and scientific analysis in the field of Business Administration.

- Editor-in-chief **Gandhi Pawitan** *Universitas Katolik Parahyangan*
- Editorial boards **Hasan Mustafa** *Universitas Katolik Parahyangan*  
**Urip Santoso** *Universitas Katolik Parahyangan*  
**Sanerya Hendrawan** *Universitas Katolik Parahyangan*  
**Fransisca Mulyono** *Universitas Katolik Parahyangan*  
**Marihot T. E. Hariandja** *Universitas Katolik Parahyangan*  
**Ferdinand Saragih** *Universitas Indonesia*  
**A.B.M. Witono** *President University*  
**David P.E. Saerang** *Universitas Sam Ratulangi*  
**A.Y. Agung Nugroho** *Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya*  
**Kertahadi** *Universitas Brawijaya*  
**Elvira Luthan** *Universitas Andalas*
- Administration **Benedicta Cucu Suhesih**
- Published by Center for Business Studies - CeBiS  
Study Program of Business Administration - FISIP UNPAR
- Address Ciumbuleuit 94, Bandung 40141  
West Java, Indonesia  
Telp : +62 22 2032655 - ext : 342  
Fax : +62 22 2035755  
Email : [cebis@unpar.ac.id](mailto:cebis@unpar.ac.id)  
<http://journal.unpar.ac.id/>
- Printing *Karyamanunggal Lithomas*

Reduplication of articles for either teaching or research are permitted provided that the source is clearly cited. For other purposes must obtain permission from the publisher.

# Daftar isi

Jurnal Administrasi Bisnis  
Volume 9, Nomor 1, Tahun 2013

---

Editorial	iv
<b>Massoud Moslehpour and Van Kien Pham</b> Consumer Behavior, Attitude and Perception Toward Modern Trade Stores in Rural Vietnam	1
<b>Orpha Jane</b> Social Technologies : Medium Baru untuk Menciptakan Nilai dan Produk- tivitas bagi Organisasi	25
<b>Gandhi Pawitan dan Erwinda</b> Produktifitas Tenaga Kerja Berdasarkan Faktor Demografi di Perusahaan Manufaktur	40
<b>Fransisca Mulyono</b> Sumber Daya Perusahaan dalam Teori Resource-based View	59
<b>M.E.Retno Kadarukmi</b> Dampak Implementasi GATT/WTO terhadap Ekspor Impor Indonesia	79
<b>James R. Situmorang</b> Beberapa Bentuk Hubungan Antara Franchisor (Pewaralaba) Dan Fran- chisee (Terwaralaba) Dalam Sistem Franchise (Waralaba)	90

## Editorial

Jurnal Administrasi Bisnis  
Volume 9, Nomor 1, Tahun 2013

---

Pada penerbitan ini JAB menyajikan enam artikel, dua diantaranya adalah hasil penelitian dan lainnya berupa kajian. Penelitian tentang perilaku, sikap, dan persepsi konsumen terhadap toko modern di pedesaan Vietnam. Penelitian ini dapat menjadi sebuah pembandingan yang menarik untuk penelitian serupa di Indonesia. Sedangkan artikel penelitian kedua melakukan investigasi hubungan antara produktifitas tenaga kerja dan faktor demografi. Hasil ini penelitian ini memberikan informasi yang berguna bagi perusahaan dalam mengelola tenaga kerja berkaitan dengan produktifitasnya.

Artikel kajian membahas beberapa topik *social technologies*, teori resources base view, dampak implementasi GATT/WTO bagi Indonesia, dan waralaba. Pada topik pertama, dikupas mengenai peran *social technologies* sebagai media baru dalam menciptakan nilai dan produktifitas bagi organisasi. Topik kedua membahas tentang pembahasan sumber daya dalam pandangan teori resources based. Topik ketiga menyajikan bahasan tentang perdagangan internasional, GATT/WTO, serta dampaknya bagi ekspor-impor Indonesia. Dan topik terakhir adalah membahas tentang bentuk-bentuk hubungan antara pewaralaba dan terwaralaba dalam sebuah sistem waralaba di Indonesia.

# Beberapa Bentuk Hubungan Antara Franchisor (Pewaralaba) Dan Franchisee (Terwaralaba) Dalam Sistem Franchise (Waralaba)

**James R. Situmorang**

*Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas Katolik Parahyangan, james@unpar.ac.id*

---

## Abstract

Franchise is increasingly becoming an option for people who want to become an entrepreneur. Someone who has the capital to pay royalty fees and meet the requirements specified by the franchisor thus he/she soon became a franchisee. He/she can immediately run the business without necessary start a business from zero. In franchise business, franchisee operation can not be separated from control by the franchisor as the owner of the franchise because the franchisee is bound to what is written on an agreement that has been made by the franchisor. In addition to the formal relationship between franchisee and franchisor, there is also a non formal relationship between franchisee and franchisor. It can not be avoided because the franchise system included in the model of agency theory and the franchisee to be successful so the closer relationship between the franchisee and the franchisor must be achieved in the form of trust.

**Keywords:** Franchise, franchisor, franchisee, relationship, business

---

## 1. Pendahuluan

Dalam situasi dan kondisi dimana saat ini sangat sulit mencari pekerjaan, maka sudah selayaknya semakin banyak orang yang terjun ke dunia bisnis sebagai seorang wirausaha. Kendala utama pada dasarnya adalah soal permodalan dimana ada anggapan bahwa untuk berwirausaha diperlukan modal yang "besar". Hal itu sebenarnya sudah dibantah oleh beberapa orang pakar bisnis yang mengatakan bahwa pilihan untuk berwirausaha itu sangat beragam, jadi terdapat pula banyak bisnis yang tidak membutuhkan modal yang besar, misalnya warteg, warung rokok, jualan pisang goreng, jualan roti bakar dan lain sebagainya. Sayangnya banyak pencari kerja apalagi seorang sarjana kurang menaruh minat pada bisnis yang beromset kecil, yang mungkin bagi mereka dianggap kurang bergengsi.

Salah satu pilihan bagi orang yang ingin berbisnis (berwirausaha) sekarang ini adalah dengan melakukan waralaba (franchise). Kalau dahulu waralaba san-

gat didominasi waralaba makanan (restoran) dan waralaba asing, sekarang ini bisnis waralaba sangat beragam seperti salon, internet, sepatu, kurir, pendidikan dan lain-lain dan bisnis waralaba asing mulai diimbangi oleh waralaba lokal. Tidaklah mengherankan nama-nama waralaba lokal semakin banyak bermunculan.

Bagi yang bermodal besar dapat memilih waralaba asing seperti Mc Donald's, KFC, Wendy's, Pizza Hut dan lain sebagainya, yang banyak dipilih oleh para pebisnis era tahun 80'an. Sekarang ini pilihan untuk berwaralaba semakin banyak seiring dengan munculnya banyak waralaba lokal. Pilihan untuk melakukan waralaba lokal sangat membantu bagi calon pebisnis waralaba yang mempunyai modal terbatas. Banyak waralaba lokal yang memasang tarif waralaba berkisar 25-50 juta per periode waktu sekitar 5 tahun.

Beberapa waralaba lokal dengan cepat melejit namanya di percaturan bisnis nasional. Sebutlah misalnya Kebab Turki, Mr Celup's, Bakmi Japos, Bakmi Langgara, Mr Baso, yang seluruhnya bergerak dalam bisnis waralaba makanan. Setiap waralaba tersebut memang memiliki strategi-strategi tertentu sehingga membuat banyak calon terwaralaba kepincut hatinya sehingga kemudian memilih waralaba tersebut. Nyatanya memang semakin banyak orang yang ingin berbisnis memilih menjadi terwaralaba. Demikian pula halnya si pewaralaba, pemasukan dari franchise fee akan memberikan keuntungan yang tidak sedikit.

Menurut Amir Karamoy, seorang konsultan waralaba seperti dimuat dalam buku berjudul Dasar-dasar Pewaralabaan oleh Hadi Setia Tunggal (2002), tingkat keberhasilan waralaba dalam negeri baru mencapai angka 48

Dalam kenyataannya memang terdapat cukup banyak kasus kegagalan franchisee dalam meneruskan usaha bisnisnya. Bakmi Langgara sebagai sebuah franchise yang lagi naik daun ternyata outlet franchisenya di Bandung gagal semua. Demikian juga Bakmi Japos, outletnya yang di Bandung (sekitar Jl. Setiabudi) sudah tutup dan juga ada yang tutup di Jakarta (daerah Perdatam Jakarta Selatan). Keberhasilan seorang franchisee dalam menjalankan usahanya tidaklah semata-mata karena merek franchisenya terkenal melainkan bagaimana hubungan antara franchisor dan franchiseenya. Franchisor dan franchisee merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam sistem franchise karena kedua pihak tidak hanya berhubungan yang mengacu kepada peraturan formal yaitu perjanjian bisnis yang mengikat kedua belah pihak namun juga menyangkut hubungan lain yang tidak termuat secara tertulis dalam perjanjian bisnis.

## 2. Hubungan *Franchise* dan *Franchise* Secara Formal

Dalam banyak buku tentang franchise yang digunakan sebagai padanan kata franchise adalah waralaba. Kata waralaba juga yang dipakai pemerintah seperti dimuat dalam Peraturan Pemerintah No. 16/1997 dan Keputusan Menteri Perindustrian dan Perdagangan N0. 259/MPP/Kep/7/1997, waralaba adalah perikatan dimana salah satu pihak diberikan hak untuk memanfaatkan dan atau menggunakan hak atas kekayaan intelektual atau penemuan atau ciri khas usaha yang dimiliki pihak lain dengan suatu

imbalan berdasarkan persyaratan yang ditetapkan dalam rangka penyediaan dan atau penjualan barang dan/atau jasa (Rachmadi, 2002).

Ada perubahan penjelasan dalam Peraturan Menteri Perdagangan RI No.12/M-DAG/PER/3/2006 yaitu waralaba adalah perikatan antara pemberi waralaba dengan penerima waralaba dimana penerima waralaba diberikan hak untuk menjalankan usaha dengan memanfaatkan dan atau menggunakan hak kekayaan intelektual atau penemuan atau ciri khas usaha yang dimiliki pemberi waralaba dengan suatu imbalan berdasarkan persyaratan yang ditetapkan oleh pemberi waralaba dengan sejumlah kewajiban menyediakan dukungan konsultasi operasional yang berkesinambungan oleh pemberi waralaba kepada penerima waralaba (Tunggal,2006).

Padanan kata waralaba dalam bahasa Inggris adalah franchise. Definisi franchise dikemukakan oleh Stanworth & Curran sebagai berikut:

*A business form essentially consisting of an organization (the franchisor) with a market-tested business package centered on a product or service, entering into a contractual relationship with franchisees, typically self-financed and owner-managed small firms, operating under the franchisor's trade name to produce or market goods and services according to a format specified by the franchisor (Rachmadi, 2002).*

Waralaba pada dasarnya menyangkut dua pihak yaitu:

1. Franchisor (pemberi waralaba/pewaralaba): badan usaha atau perorangan yang memberikan hak kepada pihak lain untuk memanfaatkan atau menggunakan hak kekayaan intelektual atau penemuan atau ciri khas yang dimiliki pemberi waralaba.
2. Franchisee (penerima waralaba/terwaralaba): badan usaha atau perorangan yang diberikan hak untuk memanfaatkan dan/atau menggunakan hak kekayaan hak intelektual atau penemuan atau ciri khas yang dimiliki pemberi waralaba.

Waralaba sebagai sebuah model bisnis memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Pewaralaba memiliki trade name, trade atau service mark, patent trade secret dan know-how
2. Terwaralaba diizinkan untuk menggunakan hak-hak yang disebutkan di atas, biasanya dalam daerah tertentu dan selama periode waktu tertentu
3. Operasi usaha waralaba di bawah pengarah pewartalaba melalui beberapa klausul tertentu dan kontrak waralaba
4. Terwaralaba akan membayar royalti dan sering suatu initial fee, untuk melakukan usaha di bawah nama dan sistem pewartalaba (Tunggal,2002)

Untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan, pewartalaba dan terwaralaba terikat dalam perjanjian waralaba. Perjanjian waralaba mempunyai 3 fungsi yaitu:

1. Menetapkan secara tertulis apa yang disetujui antara kedua pihak (pewartalaba dan terwaralaba) untuk menghindari sengketa di kemudian hari.

2. Melindungi hak-hak pewaralaba terhadap know-how, trade marks, secret methods dan lain-lain yang dimilikinya ; dan
3. Menetapkan peraturan yang kedua pihak setuju untuk dijalankan (Tunggal,2002).

Peraturan Menteri Perdagangan RI No. 12 tahun 2006 menyatakan bahwa Perjanjian Waralaba harus memuat:

1. Nama dan alamat perusahaan para pihak;
2. Nama dan jenis Hak Kekayaan Intelektual atau penemuan atau ciri khas usaha seperti sistem manajemen, cara penjualan atau penataan atau distribusi yang merupakan karakteristik khusus yang menjadi Objek Waralaba;
3. Hak dan kewajiban para pihak serta bantuan dan fasilitas yang diberikan kepada Penerima Waralaba;
4. Wilayah usaha Waralaba; item Jangka waktu perjanjian;
5. Perpanjangan, pengakhiran dan pemutusan perjanjian;
6. Cara penyelesaian perselisihan;
7. Tata cara pembayaran imbalan;
8. Pembinaan, bimbingan dan pelatihan kepada Penerima Waralaba; dan
9. Kepemilikan dan ahli waris.

Sedangkan menurut Asosiasi Franchise Indonesia, aspek-aspek yang tercakup dalam perjanjian waralaba adalah:

1. Produk/jasa dan sistem, terdaftar atau tidak, merek dagang/nama
2. Buku panduan, standard operating procedure (sop), kerahasiaan dan lain-lain
3. Siapa pihak-pihak:
  - Franchisor (perusahaan)
  - Franchisee (perusahaan/perorangan)
  - Master Franchisee, Area Franchisee, Individual Franchisee
4. Fasilitas/bantuan - mengenai lokasi, pembukaan
5. Peralatan-perengkapan-sourcing supply, spare parts
6. Bahan baku - sourcing
7. Pemakaian logo, lay out design, warna dan appearance serta tanda-tanda lain
8. Program pemasaran dan promosi serta pelatihan

9. Pelatihan - dimana, berapa lama
10. Jangka waktu-terminasi, konsekuensi terminasi dan hubungan yang kontinyu
11. Wilayah, hak eksklusif
12. Franchise dan royalti fee dan lain-lain
13. Penentuan harga dan perhitungan biaya
14. Pemutusan hubungan, pailit, meninggal dan sebagainya
15. Apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh franchisee mengenai produk/jasa
16. Persyaratan owner harus menjadi operator
17. Penggunaan pengetahuan semata-mata untuk sistem franchise tersebut, tidak membuka pada pihak ketiga, para staf harus menjaga kerahasiaan
18. Pewaralaba berhak memeriksa lokasi, operasi sampai pada pembukuan, dan laporan oleh terwaralaba
19. Penyelesaian perselisihan- Arbitrase/Pengadilan
20. Bahasa dan hukum yang berlaku dalam Perjanjian Waralaba
21. Non competition oleh franchisee
22. Bantuan untuk pembukaan oleh franchisor
23. Hubungan yang harmonis antara franchisor dan franchisee dan komunikasi yang tetap dengan tim manajemen franchisor.

Sebelum kedua pihak melakukan perjanjian, pewaralaba harus memberikan prospektus waralabanya kepada terwaralaba. Seperti ditulis oleh Pramono (2007), dalam sebuah prospektus biasanya memuat:

1. Siapa franchisor itu
2. Apa unit bisnis yang mereka tawarkan, termasuk di dalamnya target pasar yang akan dibidik
3. Biaya-biaya yang dibutuhkan, termasuk di dalamnya syarat lokasi, besar initial fee dan besar royalti fee
4. Peruntukan dari initial fee, apakah termasuk pelatihan, pengadaan alat, perizinan dan sebagainya
5. Jangka waktu kontrak
6. Proyeksi kas. Termasuk prakiraan besar investasi awal secara umum.

7. Sehubungan dengan proyeksi kas, dapat ditentukan kapan terjadinya Break Event Point.

### 3. Teori Agensi dalam Sistem Franchise

Hubungan antara franchisor dan franchiseenya termasuk ke dalam model teori agensi atau dalam bahasa Inggris *agency theory*. Menurut Eisenhardt (1989)

*agency theory explains how best to organize relationships in which one party (principal) determines the work, which another party (the agent) undertakes.*

Di bawah kondisi informasi yang tidak lengkap dan ketidakpastian yang menjadi karakteristik sebagian besar situasi bisnis, setidaknya minimal ada 3 permasalahan dalam teori agensi yang muncul; seleksi yang merugikan (*adverse selection*), bahaya moral (*moral hazard*) dan perubahan (*holdup*). Seleksi yang merugikan terjadi apabila pihak prinsipal tidak dapat memastikan jika agen merepresentasikan dengan akurat kemampuan mereka untuk mengerjakan sesuatu hal yang *franchise fee* nya sedang dia bayar. *Moral hazard* terjadi apabila pihak prinsipal tidak menjamin bahwa agen sudah melakukan usaha yang maksimal. *Holdup* terjadi apabila minimal salah satu pihak bertindak secara oportunistik untuk melakukan negosiasi ulang sebuah perjanjian sesudah hubungan investasi yang spesifik dibuat.

Teori agensi yang dikemukakan dalam bisnis franchise yang dikemukakan oleh Shane (2007) menyarankan kepada franchisor baru agar bisa bertahan, mereka harus melakukan termin kontrak yang mengelola insentif bagi franchisor dan franchisee untuk membuat perjanjian menyangkut *adverse selection*, *moral hazard* dan *holdup*. Terdapat 9 variabel berkaitan dengan tiga komponen teori agensi tersebut yang mungkin saja menyebabkan kegagalan sistem franchise.

1. Kepemilikan yang pasif. Jika outlet dimiliki oleh investor pasif yang menyewa manajer untuk mengoperasikan outlet maka efek keuntungan dari klaim residual akan hilang. Selain itu, kepemilikan yang pasif menambah satu lapisan biaya agensi karena si pemilik outlet harus membayar gaji si manajer.
2. Investasi tunai Ukuran investasi tunai franchisee pada suatu outlet franchise merupakan sebuah sinyal kualitas guna mengurangi masalah-masalah *adverse selection* yang dihadapi oleh franchisee. Individu-individu yang memiliki kapabilitas manajemen outlet yang lebih besar menandai kemampuan ini dengan cara pembelian outlet dan setuju menerima *return on investment* yang tergantung kepada kemampuan personal untuk menghasilkan laba.
3. Pengalaman sebagai franchisee Franchisee yang sudah memiliki pengalaman sebelumnya memiliki nilai positif berkaitan dengan keberhasilan sistem franchise karena dapat mengurangi masalah *adverse selection*. Pengalaman sebagai franchisee dapat digunakan sebagai sinyal kualitas sebab mereka memiliki pengetahuan tentang pasar lokal dan ketrampilan manajerial.

4. Tarif royalti Franchisor menetapkan provisi untuk pengiklanan, pelatihan dan operasi outlet, dan audit unit franchise. Aktivitas-aktivitas tersebut membebankan sebuah biaya yang mana franchisor membutuhkan kompensasi dari franchisee. Franchisee potensial melihat besarnya tarif royalti sebagai ukuran insentif yang diberikan franchisor untuk mengembangkan dan menguatkan aset-aset dalam sistem franchise tersebut.
5. Penyebaran geografis Biaya monitoring meningkat apabila jarak antara prinsipal dan agen semakin jauh. Hal itu akan menghabiskan lebih banyak waktu. Outlet yang secara geografis terkonsentrasi akan membuat biaya agensi dapat lebih ekonomis.
6. Kompleksitas Kompleksitas tugas yang ditransfer kepada agen juga meningkatkan biaya monitoring. Kurang sempurnanya informasi tentang kemampuan agen dalam melakukan suatu tugas akan meningkatkan kesulitan penjaminan bahwa agen sudah melaksanakan tugas sesuai kriteria. Selain itu, semakin kompleks konsep franchise akan semakin sukar dan menambah biaya bagi prinsipal ketika menjabarkan secara spesifik sesuai kebutuhan agen.
7. Franchising master Penggunaan persetujuan franchise master juga meningkatkan biaya agensi. Satu peran franchise master adalah untuk menyelenggarakan persetujuan franchise. Dengan adanya persetujuan franchise master, penyelenggaraan perilaku harus secara spesifik pada saat kontrak berlaku. Ketidakmampuan franchisor memperkirakan semua mekanisme yang memungkinkan dari kelalaian franchisee, hal tersebut akan mengurangi kemampuan untuk memonitor franchisee dan akan meningkatkan kesempatan bagi franchisee dapat lalai.
8. Jangka waktu kontrak Bertambahnya jangka waktu perjanjian antara prinsipal dan agen dapat mengurangi masalah-masalah agensi. Jangka waktu perjanjian yang lebih lama akan memberikan suatu insentif bagi prinsipal untuk berinvestasi dalam pengumpulan informasi tentang perilaku agen dalam melaksanakan kegiatan franchise. Meningkatnya informasi tentang agen dapat mempertinggi kemungkinan pihak prinsipal mendeteksi kelalaian agen.
9. Investasi total Franchisor sering memerlukan franchisee untuk membuat investasi spesifik dari franchisor misalnya dalam hal material, iklan di outlet (signs) ataupun desain bangunan. Hal tersebut akan menimbulkan apa yang disebut sebagai quasi-rents. Quasi-rents menempatkan limit pada ukuran investasi yang akan dibuat oleh franchisee. Franchisee ingin meminimalkan investasi ini guna menutup biaya-biaya lain selama jangka waktu kontrak. Investasi total adalah jumlah rupiah dari biaya pembentukan satu outlet franchise.

#### 4. Hubungan *Franchisor* dan *Franchisee* Yang Bersifat Kepercayaan

Hubungan antara franchisor dan franchisee sebaiknya tidak hanya berdasarkan kontrak perjanjian yang mereka buat tetapi juga hubungan yang terjadi di luar kontrak. Mengacu kepada Macneil (1980) yang dikutip oleh Dickey et.al (2007) menyatakan

*”relational contracts involve ongoing relationships between the parties that define informally what parties expect aside from formal contract terms. Relational component of contracts must be informally defined because they cannot typically be codified into well-defined obligations.”*

Franchise menyangkut relasional antara dua pihak sehingga relasi tersebut harus saling mendukung kepada terciptanya hubungan yang harmonis antara franchisor dan franchisee. Salah satu faktor yang dapat menciptakan kondisi yang kondusif antara kedua belah pihak adalah kepercayaan atau *trust*. Menurut Goetz and Scott *”because franchise contracts are inherently relational, we believe trust may play a crucial role in minimizing opportunistic behavior such as free riding.* Beberapa pendapat lain yang mengemukakan pentingnya kepercayaan antara lain

Mishra (1996) yang mengatakan *”while contract terms and franchisor hierarchical control mechanisms also govern franchisee-franchisor exchanges, trust is central to almost relationship and becomes particularly important in situations of risk, uncertainty, or high likelihood opportunism.”*

##### 4.1. *Lamanya sebagai franchisee (Length of time as a franchisee)*

Lamanya menjadi franchisee merefleksikan durasi pengalaman franchisee dengan sebuah franchisor. Hubungan antara franchisor dan franchisee bervariasi sepanjang waktu, tergantung kepada tahap siklus pengembangan. Pengetahuan tentang sistem franchise, pengembangan kemandirian yang lebih baik dan kemampuan mengembangkan pangsa pasar adalah contoh-contoh perubahan yang terjadi pada franchisee sepanjang waktu.

##### 4.2. *Komitmen bersama yang dirasakan (Perceived mutual commitment)*

Komitmen adalah sesuatu yang lebih luas dimana pihak-pihak yang terlibat merasa ada kecocokan dalam mempertahankan hubungan. Dalam bisnis seperti halnya sistem franchise harus menjamin adanya komitmen diantara kedua belah pihak melalui kontrak, janji dan persetujuan lainnya. Komitmen bersama dapat menjadi pertimbangan yang melicinkan franchisee untuk memperpanjang periode kontrak.

##### 4.3. *Performa dan pemenuhan oleh franchisee (Franchisee compliance and performance)*

Franchisee compliance adalah derajat ukuran dimana franchisee mematuhi pengarahannya, kebijakan dan prosedur dari franchisor. Maksud dari compliance adalah franchisee tidak mencoba-coba berpaling dari pengarahannya franchisor. Compliance

dapat diperkuat melalui kontrak eksplisit atau juga dapat dikelola melalui kepercayaan dan kerja sama. Level compliance yang tinggi dari franchisee mempercepat pertumbuhan unit yang merupakan perhatian utama dari organisasi franchise.

#### 4.4. *Tidak memenuhi (Non-compliance)*

Non-compliance adalah kebalikan daripada compliance yaitu derajat ukuran dimana franchisee memulai melanggar prosedur dan kebijakan yang tidak disetujui oleh franchisor.

#### 4.5. *Melakukan identifikasi dengan franchisor (Identification with franchisor)*

Performa sistem franchise juga tergantung kepada identifikasi oleh franchisee terhadap franchisor. Apabila franchisee mengidentifikasikan terhadap organisasi secara kuat maka franchisor akan lebih baik dalam melakukan koordinasi dan kontrol terhadap pihak franchisee yang secara geografis tersebar, mempertahankan mereka sebagai franchisee dan menyediakan sebuah konteks yang memajukan perilaku anggota organisasi franchise.

#### 4.6. *Kepuasan bersama franchisor (Satisfaction with franchisor)*

Kepuasan terhadap franchisor adalah situasi dimana merasa cocok dengan franchisor yang mempengaruhi peranan franchisee dalam organisasi franchise. Kepuasan terhadap franchisor akan berpengaruh positif terhadap performa franchisee. Sebagai contoh, franchisee yang merasa puas memungkinkan untuk memperoleh profit yang lebih dibandingkan franchisee yang tidak puas yang sering mengeluh mengenai rendahnya tingkat pengembalian modal dari investasi yang mereka lakukan.

#### 4.7. *Kualitas hubungan yang dirasakan (Perceived relationship quality)*

Kualitas hubungan yang dirasakan dapat didefinisikan sebagai ukuran dimana franchisee merasakan bahwa hubungan kerja dengan franchisor berjalan harmonis. Potensi konflik antara franchisor dan franchisee menjadi tinggi menyangkut kepada cara profit didistribusikan dimana franchisor dibayar lewat royalti tanpa menghiraukan profit yang diperoleh oleh franchisee. Dengan demikian franchisee memiliki klaim residual menyangkut profit. Sebagai tambahan, disposisi kewirausahaan franchisee kadang memberi kontribusi terjadinya konflik. Keseragaman tujuan yang ingin dicapai oleh franchisor dalam sistem dan alam franchisor yang independen sering menghasilkan hubungan yang tidak harmonis kecuali hubungan yang tetap berlangsung dalam kualitas tinggi.

## 5. Penutup

Dalam prakteknya, dua pihak yang terlibat dalam sistem franchise yaitu franchisee dan franchisor harus saling mendukung demi terwujudnya kelanggengan bisnis franchise yang sedang dijalankan oleh franchisee. Sistem dan prosedur yang dilakukan franchisee harus mengacu kepada perjanjian yang telah dibuat oleh kedua belah pihak sehingga apabila salah satu pihak merasa dirugikan maka pihak tersebut dapat menuntut pihak lain yang dianggap merugikan. Namun rasanya tidak ada satu pihakpun yang ingin hal itu terjadi meskipun pada prakteknya hal itu terjadi contohnya dalam kasus Mc Donalds Indonesia yang sekarang pemegang franchise Mc Donalds di Indonesia sudah beralih ke Kelompok Teh Sosro, bukan lagi Bambang Rachmadi.

Pada saat awal franchise, kedua belah pihak tentu berharap kerjasama dapat terwujud dalam jangka waktu lama. Untuk itulah dibutuhkan hubungan yang lebih erat dibandingkan dengan apa yang tertulis dalam perjanjian formal. Faktor kepercayaan memegang peranan penting dalam mewujudkan kesuksesan suatu sistem franchise seperti sudah dijelaskan sebelumnya. Perwujudan kepercayaan dapat juga dalam bentuk komunikasi terbuka dan kolaborasi. Seperti dikatakan oleh Meretta dan Karp (2007)

*”open communication and collaboration among franchisors and their franchisees are important ingredients for system success and extremely beneficial for everyone concerned.”*

Tujuan dari komunikasi terbuka dan kolaborasi adalah untuk mengantisipasi perubahan yang harus direspon bersama oleh franchisee dan franchisor.

## Daftar Rujukan

- Baucus, Dwight. 2005. *Choosing a Franchise: How Base Fees and Royalties Relate to the Value of the Franchise*. *Journal of Small Business Management*
- Brickley, John and Flemming Dark. 2006. *An Agency Perspective on Franchising*. Financial Management
- Burke, Thomas dan Thorsten Posselt. 2008. *Franchising as a plural system: A risk-based explanation*. *Journal of Retailing*, Vol. 84 No. 1
- Dickey, Michael H., D. Harrison McKnight dan Joey F. George. 2007. *The role of trust in franchise organizations*. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 15 No.3
- Eisenhardt, K. 2004. *Agency Theory: an Assesment and Review*. *Academy of Management Review*
- Hesselink, Martijn W. et.al. *Principles of European Law on Commercial Agency, Franchise and Distribution Contracts*.
- Hussain, Dildar dan Josef Windsperger. 2011. *Multi-unit Franchising: A comparative Case Analysis*. *The Journal of Applied Business Research*, Volume 27 No. 1
- Lafontaine, Philip., dan P. Kaufmann. 2006. *The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems*. *Journal of Retailing*.

- Pramono, Peni R. 2007. *Cara Memilih Waralaba Yang Menjanjikan Profit*. Penerbit PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Rachmadi, Bambang R. 2007. *Franchising, The Most Practical and Excellent Way of Succeeding*. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sen, K. 2005. *The Use of Initial Fees and Royalties in Business-format Franchising*. Managerial and Decision Economics
- Shane, Scott A. 2007. *Hybrid Organizational Arrangements and their Implications for Firm Growth and Survival*. *Academy of Management Journal*
- Shane, Scott A. 2007. *Making New Franchise Systems Work*. *Strategic Management Journal*.
- Tunggal, Hadi Setia. 2006. *Dasar-dasar Pewaralabaan (Franchising)*. Harvarindo