

ANALISIS FAKTOR PENYEBAB KEGAGALAN KERJASAMA DALAM BISNIS WARALABA: STUDI PADA PERUSAHAAN WARALABA MAKANAN DAN MINUMAN DI JABODETABEK

Lim Sanny
Fakultas Ekonomi Universitas Bina Nusantara, Jakarta
Jl. KH. Syahdan No.9 Jakarta Barat
lsanny@binus.edu

Abstract

Franchising is one of the easiest ways to start a business. The growth rate of the franchise in Indonesia is very high, especially food and beverage franchises. However, the failure rate is very high. The purpose of this research is to analyze the causes of failure in business franchise, from the franchisee perspective. The method used is factor analysis (EFA) with 7 hypotheses. This study was conducted by 131 respondents in which the unit of analysis is the food beverage franchisee in Jabodetabek. The results of the analysis show that in general the failure is caused by four factors: a lack of communication integrated, franchisees do not have a competitive advantage, franchisor did not give the support and operational guidelines is not yet complete.

Keywords: Franchise, Food and Beverage, Franchisee

Abstrak

Waralaba adalah salah satu cara termudah untuk memulai bisnis. Tingkat pertumbuhan waralaba di Indonesia sangat tinggi, terutama waralaba makanan dan minuman. Namun, tingkat kegagalan sangat tinggi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis penyebab kegagalan dalam bisnis waralaba, dari perspektif franchisee. Metode yang digunakan adalah analisis faktor (EFA) dengan 7 hipotesis. Penelitian ini dilakukan oleh 131 responden dimana unit analisis adalah makanan minuman franchisee di Jabodetabek. Hasil analisis menunjukkan bahwa secara umum kegagalan disebabkan oleh empat faktor: kurangnya komunikasi yang terintegrasi, franchisee tidak memiliki keunggulan kompetitif, franchisor tidak memberikan dukungan dan operasional pedoman belum lengkap.

Kata kunci: Waralaba, Makanan dan Minuman, Waralaba

Pendahuluan

Waralaba adalah salah satu cara memulai bisnis yang paling mudah. Dalam bisnis waralaba, dibutuhkan kerjasama yang baik antara pewaralaba sebagai pemegang hak yang memberikan hak penggunaan merk waralaba kepada terwaralaba sebagai penerima serta pengguna hak waralaba tersebut dalam jangka waktu yang telah ditentukan di dalam perjanjian kontrak kerjasama.

Waralaba adalah salah satu cara pertumbuhan yang tercepat dalam dunia bisnis (Campbell et al., 2009; Szulanki dan Jensen, 2008) dan merupakan hasil temuan Amerika (Dant, 2008). Waralaba adalah suatu bentuk bisnis dimana pewaralaba (dengan paket bisnis

yang telah teruji di pasar dengan produk atau jasa sebagai unsur sentral), melakukan hubungan kontraktual dengan terwaralaba, yaitu perusahaan-perusahaan kecil yang didanai secara mandiri dan dikelola secara langsung oleh pemiliknya untuk beroperasi dibawah nama pewaralaba, memproduksi dan memasarkan barang-barang atau jasa menurut format yang ditentukan oleh pewaralaba (Rachmadi, 2007).

Kelebihan usaha waralaba sebagai suatu model bisnis sudah cukup banyak diungkapkan oleh para peneliti (Hoffman dan Preble, 1993). Panjangnya usia dan kesuksesan usaha waralaba dapat terjadi karena adanya fakta bahwa secara organisasi, ia mempresentasikan sebuah aliansi kolaboratif yang bergantung

pada kerjasama dua pihak (pewaralaba dan terwaralaba) untuk mencapai keberhasilan (Shane dan Hoy, 1996).

Secara jumlah, waralaba makanan dan minuman adalah jenis waralaba yang terbesar yaitu mencapai 65% (Info Franchise, 2015). Selain itu berdasarkan sebaran wilayah, tingkat waralaba terbesar masih di wilayah Jabodetabek. Untuk itu penelitian ini akan memberikan kontribusi dalam meningkatkan strategi pengembangan bisnis waralaba dengan cara mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan dalam bisnis waralaba.

Kerjasama dalam bisnis waralaba merupakan hal terpenting yang menjadi kunci keberhasilan dalam bisnis ini. Keberhasilan kerjasama dalam bisnis waralaba di Indonesia masih sangat rendah, terlihat dari angka kegagalannya mencapai 20%. Untuk itu penelitian ini akan menganalisis faktor-faktor penyebab kegagalan, dimana dari penelitian yang dilakukan oleh IFBM tentang kegagalan waralaba di Indonesia, jenis waralaba terbesar yang memberikan kontribusi kegagalan adalah jenis waralaba makanan dan minuman. Untuk itu penelitian ini akan memberikan sebuah kontribusi bagi peningkatan daya saing waralaba makanan dan minuman di Jabodetabek khususnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Chiou, Hsieh dan Yang, 2004 di Taiwan dalam industri es krim menjelaskan bahwa komunikasi, bantuan layanan dan keunggulan kompetitif dapat mempengaruhi terwaralaba untuk dapat bertahan dalam sistem waralaba. Penelitian lainnya dilakukan oleh Sutikno, 2013 dalam penelitian konseptualnya tentang tahapan model switching stage model di Indonesia meliputi waralaba A berganti menjadi waralaba B dengan melalui 6 step yang disebut dengan *A to F mode*. 1. *Accident*, 2. *Breakdown*, 3. *Complaint*, 4. *Disengagement*, 5. *Evaluation*, 6. *Follow up*. Studi empiris lainnya juga dilakukan oleh Sanny, 2015 pada waralaba pendidikan di Indonesia dimana penelitian ini mengungkapkan bahwa terwaralaba yang memiliki orientasi kewirausahaan akan memiliki hubungan baik dengan pewaralaba. Faktor lain yang sangat dominan adalah kualitas *relational*, yang terdiri dari kepercayaan, komitmen, komunikasi dan kepercayaan,

adalah indikator paling kuat daripada faktor *transactional*. Namun demikian dari penelitian tersebut belum adanya penelitian tentang analisis faktor penyebab kegagalan dalam bisnis waralaba khususnya makanan dan minuman di Jabodetabek, sehingga penelitian ini akan memberikan kontribusi.

Menurut Taleghani (2011) dalam Urip dan Wijayanto, komunikasi didefinisikan sebagai dialog interaktif antara perusahaan dan partnernya, yang berlangsung selama tahap pra-penjualan, tahap penjualan, tahap mengkonsumsi, dan tahap pasca konsumsi. Menurut Falbe dan Welsh 1998; Duncan dan Moriarty 1997; Anderson dan Narus 1990; Mohr dan Nevin 1990 dalam Chiou, Hsieh, Yang (2004) mengatakan komunikasi merupakan suatu kunci elemen yang terpenting untuk membangun dan menjalin hubungan yang baik antara terwaralaba dan pewaralaba. Suatu hubungan yang kurang baik antara kedua pihak akan mempengaruhi terwaralaba untuk berhenti berbisnis waralaba. Berdasarkan argumen diatas maka dibangun hipotesis H1 sebagai berikut:

H1 : Komunikasi yang kurang baik adalah faktor penyebab kegagalan dalam sistem waralaba.

Menurut Barkoff dan Selden (2008), dokumen waralaba harus membahas konten program pelatihan, durasi, dan lokasi. Program pelatihan pewaralaba untuk terwaralaba baru, tidak hanya mengajarkan keterampilan, pengetahuan, dan pengetahuan manajemen, tetapi juga dapat membantu menyalurkan harapan, sikap yang baik, membuat keinginan dan kepercayaan terwaralaba untuk berhasil, mengajarkan keterampilan kewirausahaan, mengembangkan kemauan untuk bekerja sama untuk saling menguntungkan, dan menciptakan spirit untuk program waralaba. Salah satu tujuan program pelatihan, adalah untuk menciptakan sebuah kesetiaan yang kuat dalam terwaralaba untuk sistem waralaba dan memberikan dasar untuk hubungan masa depan yang sukses. Untuk memaksimalkan nilai kedua pihak, terwaralaba dan pewaralaba, program pelatihan harus sangat terstruktur dan sistematis yang tepat. Berdasarkan argumen diatas maka dibangun hipotesis H2 sebagai berikut:

H2 : Pelatihan yang kurang mendukung adalah faktor penyebab kegagalan dalam sistem waralaba.

Dalam sistem waralaba, kedua pihak yang terlibat dalam kerjasama yaitu pewaralaba dan terwaralaba harus sama-sama memiliki tujuan yang sama untuk membina kerjasama dalam jangka panjang, sehingga keberhasilan hubungan relasional antar kedua belah pihak dapat berjalan dengan baik (Weaven dan Grace, 2011). Morgan dan Hunt (1996) menyatakan bahwa aspek kunci dalam membina kerjasama secara relasional adalah kepercayaan. Penelitian tersebut menguatkan penelitian yang dilakukan oleh Dwyer et al. (1987) dalam Van de Van (1992) mengemukakan pentingnya kepercayaan dalam membangun suatu hubungan bersama. Hal tersebut juga dikemukakan oleh Mittal (2001) yang menyatakan bahwa kepercayaan adalah inti utama dalam hubungan relasional. Berdasarkan argumen diatas maka dibangun hipotesis H3 sebagai berikut:

H3 : Kepercayaan merupakan faktor penyebab kegagalan dalam sistem waralaba.

Penelitian yang sudah dilakukan oleh Moorman, Deshpande dan Zaltman (1993); Kalafits dan Miller (1998); Beaton dan Beaton (1995) serta Russbult dan Buunk (1993) meneliti tentang pentingnya komitmen terhadap keberhasilan dan stabilitas hubungan dan perannya dalam membangun hubungan jangka panjang. Scanzoni (dalam Pressey dan Mathews, 2000) mengemukakan bahwa komitmen merupakan tingkatan tertinggi dalam membangun kekuatan suatu hubungan dan akan memberikan suatu keuntungan jangka panjang bagi kedua belah pihak yang berhubungan. Berdasarkan argumen diatas maka dibangun hipotesis H4 sebagai berikut:

H4 : Komitmen merupakan faktor penyebab kegagalan dalam sistem waralaba.

Panduan operasional merupakan hal yang sangat dibutuhkan oleh terwaralaba dalam menjalankan bisnisnya. Panduan operasional dalam sistem waralaba merupakan hal wajib yang harus disediakan oleh pewaralaba agar terwaralaba dapat melakukan kegiatannya sesuai dengan standarisasi yang sudah ditetapkan oleh pewaralaba. Dukungan yang diberikan oleh pewaralaba bersifat terus menerus sebelum bisnis dilakukan hingga bisnis tersebut berjalan, sehingga terwaralaba

mendapatkan bantuan dalam hal operasional dan manajerial yang sangat berguna bagi keberhasilan bisnis waralaba (Roh dan Yoon, 2009). Berdasarkan argument diatas maka dibangun hipotesis H5 sebagai berikut :

H5 : Panduan operasional yang kurang lengkap merupakan faktor penyebab kegagalan dalam sistem waralaba.

Dasar dibuatnya kontrak kerjasama dalam sistem waralaba adalah hubungan kerjasama antara prinsipal dengan agen, dimana hubungan tersebut seperti yang dijelaskan dalam teori agensi, yang menyatakan bahwa dalam hubungan kerjasama antara prinsipal dan agen, kedua belah pihak mempunyai kepentingan yang berbeda sehingga akan menyebabkan timbulnya konflik antara kedua belah pihak, sehingga kontrak kerjasama dibuat untuk menghindari kemungkinan terjadinya konflik dalam kerjasama tersebut (Govindarajan, 2003). Kontrak kerjasama dalam sistem waralaba berisi peraturan antara kedua belah pihak (pewaralaba-terwaralaba) dalam melakukan kegiatan operasional, beserta hak serta kewajiban dari masing-masing pihak untuk saling menjaga nama baik (Baucus et al., 1993; Hing, 1995). Berdasarkan argumen diatas maka dibangun hipotesis H6 sebagai berikut :

H6 : Kontrak kerjasama yang kurang jelas adalah faktor penyebab kegagalan dalam sistem waralaba.

Keunggulan kompetitif dari sistem waralaba tidak hanya merupakan sumber penting untuk menarik franchisee baru tetapi juga merupakan elemen penting untuk menjaga loyalitas terwaralaba dalam sistem waralaba (Falbe dan Welsh 1998 dalam Chiou, Hsieh, dan Yang 2004). Keunggulan kompetitif ini dapat berasal dari nama merek, skala ekonomi, atau pengerjaan secara efisien dari sistem waralaba. Dalam lapisan yang sama, layanan yang disediakan oleh pemilik waralaba merupakan dasar untuk meningkatkan kualitas hubungan terwaralaba sejak hubungan waralaba dimulai dengan terwaralaba (Teixeira 1994 dalam Chiou, Hsieh, Yang 2004). Dengan demikian keunggulan kompetitif pewaralaba sangat penting untuk menarik perhatian calon terwaralaba maupun yang sudah menjadi terwaralaba karena jika suatu bisnis waralaba tidak mempunyai keunggulan yang ditonjolkan

untuk menjalankan bisnis waralaba bagaimana calon terwaralaba maupun yang sudah menjadi terwaralaba dapat tertarik dan semangat untuk menjalankan bisnis waralaba tersebut. Berdasarkan argumen diatas maka dibangun hipotesis H7 sebagai berikut:

H7 : Keunggulan kompetitif pewaralaba adalah faktor penentu keberhasilan bisnis waralaba

Metode Penelitian

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Data yang didapatkan adalah data primer, dengan cara pengumpulan data melalui wawancara dan kuesioner serta data sekunder. Wawancara dilakukan terhadap Pimpinan Asosiasi Franchising Indonesia (AFI), Pimpinan Konsultan *International Franchise Business Management* (IFBM), Asosiasi Waralaba dan Lisensi Indonesia (WALI), beberapa pewaralaba dan terwaralaba pendidikan. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan simple random sampling, dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner diberikan kepada terwaralaba sebagai sumber informasi. Untuk pengumpulan data sekunder didapatkan dari Departemen Perdagangan, Dinas Perdagangan, konsultan *International Franchise Business Management* (IFBM), Asosiasi *Franchising* Indonesia (AFI), Asosiasi Waralaba dan Lisensi Indonesia (WALI), serta data-data yang diakses melalui internet.

Waktu penelitian dilakukan di bulan Januari 2016 hingga Juni 2016. Konteks penelitian adalah waralaba makanan dan minuman di jabodetabek. Unit analisis dalam penelitian ini adalah para terwaralaba. Data yang digunakan bersifat *cross sectional* yaitu sebuah studi yang dilakukan pada suatu periode tertentu dan pada satu objek penelitian tertentu (Sekaran, 2013).

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis faktor. Menurut Santoso (2005:11), analisis faktor termasuk pada *interdependence techniques*, yang berarti tidak ada variabel dependen ataupun variabel independen. Proses analisis faktor mencoba menemukan hubungan antar sejumlah variabel-variabel yang saling independen beberapa kumpulan variabel yang lebih sedikit dari jumlah variabel awal. Untuk melihat korelasi dalam validitas konvergen maka digunakanlah *factor analysis*. *Factor*

analysis merupakan metode *multivariat* yang digunakan untuk menganalisis variabel-variabel yang diduga memiliki ketertarikan satu sama lain. *Factor analysis* yang digunakan dalam penelitian ini adalah EFA (*Exploratory Factor Analysis*) dan CFA (*Confirmatory Factor Analysis*). EFA berfungsi sebagai penunjuk faktor-faktor yang dapat menjelaskan korelasi antar variabel. Setiap variabel memiliki nilai *factor loading* yang mewakilinya. Nilai *factor loading* dalam EFA dapat ditentukan berdasarkan jumlah sampel dalam penelitian (Hair *et al.*, 2010).

Hasil dan Pembahasan

Profil responden digunakan untuk mengetahui karakteristik terwaralaba makanan di Jabodetabek. Penggolongan responden ini didasarkan oleh umur, jenis kelamin, dan domisili usaha waralaba. Penyebaran kuesioner pada penelitian ini, menggunakan dua cara yaitu secara online dan secara langsung. Penyebaran secara online dilakukan dengan alasan, daerah yang diteliti adalah Jabodetabek yang mencangkup daerah yang sangat luas. Dari kuesioner yang disebar secara online sebanyak 131 responden yang merupakan terwaralaba makanan di Jabodetabek.

Berdasarkan profil responden yang tergolong dalam umur, dapat dijelaskan bahwa sebagian responden berusia 31 – 40 tahun yaitu sebanyak 51,15%. Selanjutnya usia 21-30 tahun sebanyak 43,51%. Kemudian sisanya usia 41-50 tahun sebanyak 5,34%. Dengan demikian diketahui bahwa peminat untuk waralaba adalah usia muda yang masih belum memiliki pengalaman karena sesuai teori yang ada bahwa waralaba merupakan salah satu pilihan cara memulai bisnis yang termudah.

Adapun secara gender terwaralaba lebih banyak perempuan dibandingkan laki-laki yaitu laki-laki sebanyak 49,62% dan perempuan 50,38%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ketertarikan untuk berbisnis waralaba khususnya makanan dan minuman adalah kaum perempuan.

Langkah pengujian pertama adalah uji validitas dan uji realibilitas. Berdasarkan pengujian tersebut maka seluruh pertanyaan dalam butir pertanyaan semuanya valid dan realible. Untuk itu dilakukan pengujian selanjutnya adalah Untuk mengidentifikasi faktor-faktor penentu kegagalan bisnis

terwaralaba digunakan analisis faktor. Analisis faktor bertujuan meringkas atau mereduksi jumlah variabel awal menjadi beberapa dimensi baru atau faktor. Dalam mengolah menggunakan faktor analisis ada beberapa tahapan yaitu sebagai tahap pertama pada analisis faktor adalah menilai mana saja variabel yang dianggap layak (*appropriateness*) untuk dimasukkan dalam analisis selanjutnya. Pengujian ini dilakukan dengan memasukkan semua indikator yang ada, kemudian pada indikator-indikator tersebut dikenakan sejumlah pengujian. Tahap pertama di bagi menjadi dua bagian, yaitu: Uji KMO, untuk mengetahui apakah indikator-indikator tersebut layak atau tidak untuk dianalisis lanjut, dapat dilihat pada *KMO and Bartlett's Test*. Angka KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) harus > dari 0,5.

Hipotesis

H_0 = sampel (variabel) belum memadai untuk dianalisis lebih lanjut.

H_a = sampel (variabel) sudah memadai untuk dianalisis lebih lanjut.

DPK (Dasar Pengambilan Keputusan)

Kriteria dengan melihat probabilitas (signifikan):

Angka Sig > 0,05, maka H_0 diterima

Angka Sig < 0,05, maka H_0 ditolak

Tabel 1
KMO dan Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,774
Approx. Chi-Square	1751,6	
Bartlett's Test of Sphericity	19	
Df	153	
Sig.	,000	

Sumber : Hasil pengolahan data SPSS 20.0 (2016)

Dari table 1 tersebut terlihat bahwa nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* yaitu 0,774 > 0,5, kemudian nilai *Bartlett's Test of Sphericity* juga signifikan pada 0,000 < 0,05 sehingga H_0 ditolak. Jadi dapat disimpulkan keseluruhan indikator sudah memadai untuk dianalisis lebih lanjut.

Setelah data telah diuji secara keseluruhan menggunakan *Kaiser-Meyer-Olkin*

Measure of Sampling Adequacy, kemudian indikator-indikator itu akan di uji satu persatu dengan menggunakan uji MSA (*Measure of Sampling Adequacy*). Angka MSA berkisar 0 sampai 1, dengan kriteria sebagai berikut (Santoso, 2015:66):

- a. MSA = 1, variabel tersebut dapat diprediksi tanpa kesalahan oleh variabel yang lain.
- b. MSA>0,5, variabel masih bisa diprediksi dan bisa dianalisis lebih lanjut.
- c. MSA<0,5, variabel tidak bisa diprediksi dan tidak bisa dianalisis lebih lanjut, atau dikeluarkan dari variabel lainnya.

Pada kedua yaitu rotasi merupakan tahap awal analisis faktor, dilakukan penyaringan terhadap sejumlah indikator, hingga didapat indikator-indikator yang memenuhi syarat untuk dianalisis. Selanjutnya dilakukan proses inti analisis faktor, yakni melakukan ekstraksi terhadap sekumpulan indikator yang ada, sehingga terbentuk suatu atau lebih faktor.

Component Matrix yang menunjukkan besar korelasi antara suatu indikator dengan faktor yang terbentuk, yaitu:

- a. Korelasi antara indikator P1 dengan faktor 1 adalah +0,813 (dikatakan kuat karena angka diatas 0,5).
- b. Korelasi antara indikator P1 dengan faktor 2 adalah -0,178 (dikatakan lemah karena angka dibawah 0,5 dan tanda "-" hanya menunjukkan arah korelasi).
- c. Korelasi antara indikator P1 dengan faktor 3 adalah +0,013 (dikatakan lemah karena angka dibawah 0,5).
- d. Korelasi antara indikator P1 dengan faktor 4 adalah +0,153 (dikatakan lemah karena angka dibawah 0,5).

Component matrix hasil rotasi memperlihatkan distribusi variabel yang lebih jelas dan nyata. Berikut hasil *rotation* menggunakan SPSS 20.0 pada Tabel 2.

Tabel 2 *Rotated Component Matrix*

	Component			
	1	2	3	4
P1	,776	-,188	,226	,165
P2	,911	-,027	-,009	,151
P3	,818	,008	,179	,265
P4	,924	-,003	,183	-,030
P5	,802	-,003	,272	-,033
P6	,121	,317	,562	,292
P7	,500	-,054	,683	,074
P8	,523	-,165	,708	-,079
P9	,626	-,274	,519	,033
P10	,100	,171	,773	,380
P11	,452	-,098	,212	,612
P12	,243	,209	,213	,602
P13	-,128	,355	,019	,716
P14	,047	-,059	,085	,819
P15	,008	,878	-,004	,163
P16	-,247	,750	,246	,065
P17	-,023	,917	-,092	,032

Sumber : Hasil pengolahan data SPSS 20.0 (2016)

Hasil pada Tabel 2. *Rotated Component Matrix* dilihat angka korelasi terbesar saja, sehingga dapat diketahui sebagai berikut:

- Indikator P1 : masuk pada faktor 1, karena faktor loading dengan faktor 1 memiliki nilai terbesar 0,776.
- Indikator P2 : masuk pada faktor 1, karena faktor loading dengan faktor 1 memiliki nilai terbesar 0,911.
- Indikator P3 : masuk pada faktor 1, karena faktor loading dengan faktor 1 memiliki nilai terbesar 0,818.
- Indikator P4 : masuk pada faktor 1, karena faktor loading dengan faktor 1 memiliki nilai terbesar 0,924.
- Indikator P5 : masuk pada faktor 1, karena faktor loading dengan faktor 1 memiliki nilai terbesar 0,802.
- Indikator P6 : masuk pada faktor 3, karena faktor loading dengan faktor 3 memiliki nilai terbesar 0,562.
- Indikator P7 : masuk pada faktor 3, karena faktor loading dengan faktor 3 memiliki nilai terbesar 0,683.
- Indikator P8 : masuk pada faktor 3, karena faktor loading dengan faktor 3 memiliki nilai terbesar 0,708.

- Indikator P9 : masuk pada faktor 1, karena faktor loading dengan faktor 1 memiliki nilai terbesar 0,626.
- Indikator P10 : masuk pada faktor 3, karena faktor loading dengan faktor 3 memiliki nilai terbesar 0,773.
- Indikator P11 : masuk pada faktor 4, karena faktor loading dengan faktor 4 memiliki nilai terbesar 0,612.
- Indikator P12 : masuk pada faktor 4, karena faktor loading dengan faktor 4 memiliki nilai terbesar 0,602.
- Indikator P13 : masuk pada faktor 4, karena faktor loading dengan faktor 4 memiliki nilai terbesar 0,716.
- Indikator P14 : masuk pada faktor 4, karena faktor loading dengan faktor 4 memiliki nilai terbesar 0,819.
- Indikator P15 : masuk pada faktor 2, karena faktor loading dengan faktor 2 memiliki nilai terbesar 0,878.
- Indikator P16 : masuk pada faktor 2, karena faktor loading dengan faktor 2 memiliki nilai terbesar 0,750.
- Indikator P17 : masuk pada faktor 2, karena faktor loading dengan faktor 2 memiliki nilai terbesar 0,917.

Dengan demikian ke 17 Indikator telah direduksi hanya terdiri atas 4 faktor:

- Faktor 1 terdiri atas indikator P1, P2, P3, P4, P5, P9
- Faktor 2 terdiri atas indikator P15, P16, P17
- Faktor 3 terdiri atas indikator P6, P7, P8, P10
- Faktor 4 terdiri atas indikator P11, P12, P13, P14

Pada Tabel 3 dapat diketahui angka yang ada pada diagonal antara komponen 1 dengan 1 senilai 0,829. Komponen 2 dengan 2 senilai 0,797. Komponen 3 dengan 3 senilai 0,053. Dan komponen 4 dengan 4 senilai 0,322. Terlihat bahwa angkanya jauh di atas 0,5, kecuali komponen 3 dengan 3 dan 4 dengan 4. Ini membuktikan faktor 1 dan faktor 2 yang terbentuk sudah tepat, karena mempunyai korelasi yang tinggi antara faktor sebelum dirotasi dengan faktor sesudah dirotasi.

Tabel 3.
Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4
1	,829	-,085	,483	,271
2	-,207	,797	,196	,532
3	,331	,590	-,053	-,735
4	,401	,099	-,852	,322

Sumber : Hasil pengolahan data SPSS 20.0 (2016)

Setelah faktor terbentuk, yang menyatakan bahwa satu atau lebih faktor yang terbentuk memang stabil dan bisa untuk menggeneralisasi populasinya, maka pada faktor yang tersebut bisa dilakukan pembuatan *factor scores*. *Factor scores* pada dasarnya adalah upaya untuk membuat satu atau beberapa variabel yang lebih sedikit dan berfungsi untuk menggantikan variabel asli yang sudah ada.

Berdasarkan hasil analisis, dapat diketahui bahwa dalam pengelompokan indikator menjadi faktor ternyata mengalami perbedaan. Perbedaan itu muncul setelah dilakukannya pengolahan data dengan menggunakan pendekatan analisis faktor. Melalui analisis faktor, pengelompokan indikator baru menghasilkan 4 faktor, sehingga mengakibatkan perubahan nama terhadap faktor-faktor yang sudah ada sebelumnya. Penamaan faktor-faktor baru tersebut disesuaikan dengan variabel yang mengelompok pada faktor tersebut (Singgih Santoso, 2015:269). Hal tersebut dilakukan untuk mempermudah penyebutan faktor. Mengenai penamaan faktor baru yang mempengaruhi kegagalan bisnis terwaralaba adalah:

1. Faktor komunikasi yang terintegrasi
Faktor komunikasi yang terintegrasi adalah faktor pertama yang mempengaruhi kegagalan terwaralaba. Faktor ini mempunyai *eigenvalue* 6,381 dan mampu menjelaskan variasi observasi 37,536%, berarti faktor ini mampu memberikan kontribusi 37,536% terhadap faktor-faktor yang menentukan kegagalan terwaralaba.
2. Faktor keunggulan kompetitif pewaralaba
Faktor keunggulan kompetitif pewaralaba adalah faktor ke dua yang mempengaruhi kegagalan terwaralaba. Faktor ini mempunyai *eigenvalue* 3,232 dan mampu

menjelaskan variasi observasi 19,009%, berarti faktor ini mampu memberikan kontribusi sebesar 19,009% terhadap faktor-faktor yang menentukan kegagalan terwaralaba.

3. Faktor dukungan yang diberikan oleh pewaralaba.
Faktor pendukung adalah faktor ketiga yang mempengaruhi kegagalan terwaralaba dalam menjalankan bisnisnya. Faktor ini mempunyai *eigenvalue* 1,492 dan mampu menjelaskan variasi observasi 8,779%, berarti faktor ini mampu memberikan kontribusi sebesar 8,779% terhadap faktor-faktor kegagalan terwaralaba.
4. Faktor pedoman operasional
Faktor pedoman operasional adalah faktor keempat atau faktor terakhir yang mempengaruhi kegagalan terwaralaba. Faktor ini mempunyai *eigenvalue* 1,232 dan mampu menjelaskan variasi observasi 7,245%, berarti faktor ini mampu memberikan kontribusi 7,245% terhadap faktor-faktor penyebab kegagalan terwaralaba.

Kesimpulan

Keberhasilan kerjasama dalam bisnis waralaba sangat ditentukan oleh kedua belah pihak. Hal ini pun terjadi dalam bisnis waralaba yang dikelola oleh terwaralaba. Dengan demikian untuk keberhasilannya maka pewaralaba dapat membuat suatu waralaba yang memiliki keunggulan kompetitif. Selain itu komunikasi, hubungan dan kepercayaan harus terjalin dengan baik antara pewaralaba dan terwaralaba. Komunikasi diperlukan untuk menyelesaikan masalah-masalah dalam waralaba, termasuk memikirkan strategi agar waralaba tersebut dapat terus berkembang daripada kompetitor lain.

Hubungan antara kedua pihak dalam waralaba harus terjalin dengan baik sehingga terdapat satu tujuan yang sama yaitu memajukan usaha waralaba yang sedang dijalani. Pewaralaba dan terwaralaba harus percaya sepenuhnya kepada terwaralaba, begitupun sebaliknya. Komitmen yang kuat bagi pewaralaba dan terwaralaba. Untuk menjalankan bisnis waralaba harus memiliki komitmen yang kuat baik antara pewaralaba maupun terwaralaba. Pewaralaba memiliki komitmen untuk dapat menjalankan waralaba

ini hingga dapat mempunyai banyak cabang. Terwaralaba sebaiknya memiliki komitmen agar waralaba tersebut tetap berjalan dengan baik sehingga mempunyai keuntungan tersendiri bagi terwaralaba.

Daftar Pustaka

- Baucus,D.A., Baucus,M.S. dan Human,S.E. (1996), Consensus in Franchise Organizations : A Cooperative Arrangement among entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, 11(5), 359-378.
- Campbell,D., Datar,S.M. dan Sandino,T. (2009), Organizational Design and Control Across Multiple Markets : The Case of Franchising in The Convenience Store Industry, *The Accounting Review*, 84(6), 1749-1779.
- Chiou, J. S., Hsieh, C. H., dan Yang, C. H. (2004), The Effect of Franchisors' Communication, Service Assistance, and Competitive Advantage on Franchisee's Intentions to Remain in The Franchise System, *Journal of Small Business Management*, 42, 19-36.
- Hoffman.C. dan Preble,J.F. (1993), Franchising into the Twenty First Century, *Business Horizons*, 36(4), 35-43.
- Monroy, Alzola (2005), An Analysis of Quality Management in Franchise Systems, *European Journal of Marketing*, 39(5), 585-605.
- Rachmadi, B. (2007). *Peranan Governance Structure, Orientasi Kewirausahaan (Entrepreneurial Orientation) Dan Sumber Daya Berbasis Pengetahuan (Knowledge-Based Resources)*, Disertasi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Roh,Y.E. dan Yoon,J.H. (2009), Franchisor's Ongoing Support and Franchisee's Satisfaction : A Case of Ice Cream Franchising in Korea, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(1), 85-99.
- Sanny, L. (2015). *Franchising in Indonesia from Franchisee Perspective: A Case on Early Childhood Education Franchising in Indonesia* , *Research Journal of Business Management*. 1819-1932.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. New Jersey: Wiley.
- Shane,S. dan Hoy,F. (1996), Franchising : A Gateway to Cooperative Entrepreneurhip. *Journal of Business Venturing* 11(5), 325-327.
- Sutikno, B. (2013). ISS & MLB. *Franchisee Switching Stage Model* , 17-28.
- Sweeney,J.C dan Webb, D.A (2007), How Functional, Psychological, and Social Relationship Benefits Influence Individual and Firm Commitment to The Relationship, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22(7), 474-488.
- Szulanski,G. dan Jensen,R.J. (2008), Growing Through Copying : The Negative Consequences of Innovation on Franchise Network Growth, *Research Policy*, 37, 1732-1741.
- Zeithaml, Binner dan Gremler (2006), *Episodec, Extended and Continuous Service Encounters: A Theoretical Framework*, Graduate School of Management The University of Queensland.