

Perilaku Kewirausahaan Terwaralaba: Studi Pada Waralaba Makanan & Minuman di Jakarta

Wijaya Pratama dan Franky Slamet

Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Tarumanagara

Email: wijayap.em@stu.untar.ac.id

Abstract: *The purpose of this research is to find out franchisee's entrepreneurial behavior of food and beverage franchise in Jakarta . Sample was selected using nonprobability sampling method amounted to 30 respondents franchisee in Indonesia. Data were measured by Likert scale and analyzed with processing techniques using IBM SPSS 20 program. The result of this study shows that, 1) intrinsic and extrinsic goals are positive predictors that not significant on franchisee's entrepreneurial behavior, 2) desire for autonomy are positive predictors that not significant on franchisee's entrepreneurial behavior, 3) relational satisfaction are positive predictors that not significant on franchisee's entrepreneurial behavior, 4) economic satisfaction are positive predictors that not significant on franchisee's entrepreneurial behavior, 5) local competition are positive predictors that not significant on franchisee's entrepreneurial behavior, 6) urban store location are positive predictors that not significant on franchisee's entrepreneurial behavior. Several recommendations for research are presented based on conclusions and suggestions on the results of this study.*

Keywords: *Franchisee, Entrepreneurial Behaviour.*

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui perilaku kewirausahaan terwaralaba pada waralaba makanan dan minuman di Jakarta. Sampel dipilih menggunakan Teknik *nonprobability sampling* dengan jumlah 30 responden terwaralaba di Indonesia. Data diukur dengan skala Likert dan dianalisis dengan Teknik proses yang menggunakan program IBM SPSS 20. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, 1) tujuan intrinsik dan ekstrinsik merupakan prediktor positif yang tidak signifikan terhadap perilaku kewirausahaan terwaralaba, 2) keinginan untuk otonomi merupakan prediktor positif yang tidak signifikan terhadap perilaku kewirausahaan terwaralaba, 3) kepuasan relasi merupakan prediktor positif yang tidak signifikan terhadap perilaku kewirausahaan terwaralaba, 4) kepuasan ekonomi merupakan prediktor positif yang tidak signifikan terhadap perilaku kewirausahaan terwaralaba, 5) pesaing lokal merupakan prediktor positif yang tidak signifikan terhadap perilaku kewirausahaan terwaralaba, 6) lokasi unit perkotaan merupakan prediktor positif yang tidak signifikan terhadap perilaku kewirausahaan terwaralaba. Beberapa rekomendasi untuk penelitian disajikan berdasarkan kesimpulan dan saran mengenai hasil penelitian ini.

Kata kunci: Perilaku Kewirausahaan, Terwaralaba.

LATAR BELAKANG

Perkembangan waralaba di dunia berkembang pesat. Ditandai dengan munculnya merek waralaba seperti McDonald, Kentucky Fried Chicken, dan Starbucks yang menjamur di Indonesia. Di Indonesia sendiri potensi bisnis waralaba sangatlah besar. Contoh waralaba dari Indonesia seperti Indomaret dan Alfamart yang tersebar sampai pelosok Indonesia. Namun banyaknya waralaba yang bermunculan, tidak disertai dengan literatur yang membahas tentang waralaba. Belum adanya pemahaman yang jelas mengenai waralaba dan kewirausahaan. Literatur waralaba mencatat bahwa mungkin saja terwaralaba melakukan inovasi di unit mereka, seperti memperkenalkan produk atau jasa baru, pengorganisasian metode baru, atau melakukan penargetan kelompok pelanggan baru (Grunhagen dkk., 2013). Menurut Ketchen dkk. (2011) Walaupun mereka terikat dengan peraturan dan ketentuan dari pewaralaba, terwaralaba tetap mampu berperilaku kewirausahaan. Hal tersebut menunjukkan pentingnya pemahaman waralaba dan kewirausahaan.

Penelitian lain yang menyelidiki tentang kewirausahaan waralaba hanyalah sebatas konseptual. Adanya hubungan antara perilaku terwaralaba, performa sistem waralaba, dan dampak ekonomi dari waralaba, maka pengetahuan empiris tersebut sangatlah dibutuhkan. Sangat penting untuk diketahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi perilaku kewirausahaan terwaralaba. Hornsby dkk. (2009) berpendapat tujuan intrinsik, tujuan ekstrinsik dan keinginan terwaralaba untuk otonomi merupakan faktor-faktor penting yang mempengaruhi perilaku kewirausahaan terwaralaba. Kuratko dkk. (2005) menyebutkan adanya efek positif dan negatif dari kepuasan terwaralaba dengan pewaralabanya dan kepuasan terwaralaba dengan ekonominya terhadap perilaku kewirausahaan terwaralaba. Kepuasan relasi, dan kepuasan ekonomi menjadi faktor-faktor penting yang mempengaruhi perilaku kewirausahaan terwaralaba. Setiap unit terwaralaba tersebar secara geografis, potensi kemungkinan yang terjadi di setiap unit terwaralaba pasti akan berbeda-beda. Dengan terlibatnya perilaku kewirausahaan, dianggap akan membawa keberhasilan di mana unit terwaralaba beroperasi. Pesaing lokal dan jenis lokasi perkotaan merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kewirausahaan terwaralaba.

Berdasarkan hal-hal yang dijelaskan sebelumnya, penelitian ini dibuat dengan tujuan untuk mengetahui perilaku kewirausahaan terwaralaba pada waralaba makanan dan minuman di Jakarta.

KAJIAN TEORI

The Characteristic of Successful Entrepreneurs yang dikemukakan Timmons (2003) merupakan teori yang mendasari penelitian ini. *The Characteristic of Successful Entrepreneurs* menjelaskan karakteristik-karakteristik yang dimiliki seorang wirausaha sukses. Pertama adalah tekad dan komitmen, kedua adalah keinginan untuk bertanggung jawab, ketiga adalah obsesi akan peluang, keempat adalah toleransi terhadap risiko, ambiguitas, dan ketidakpastian, kelima adalah percaya diri, keenam adalah kreatifitas dan fleksibilitas, ketujuh adalah keinginan untuk mendapatkan tanggapan sesegera mungkin, kedelapan adalah tingkat energi yang tinggi, kesembilan adalah motivasi untuk unggul,

kesepuluh adalah berorientasi ke masa depan, kesebelas adalah keinginan untuk belajar dari kesalahan, dan yang terakhir adalah kemampuan kepemimpinan.

Kuratko dkk. (1997) mengungkapkan tujuan intrinsik mengarah ke nilai atau pentingnya seseorang melekat pada imbalan psikologis non-keuangan, seperti pertumbuhan pribadi dan perasaan tantangan. Tujuan ekstrinsik mengarah pada minat seseorang terhadap imbalan yang berwujud atau keuangan yang dihasilkan dari kinerja keuangan perusahaan. Carrier (1996) berpendapat adanya dampak positif dari tujuan intrinsik dan ekstrinsik seseorang terhadap perilaku kewirausahaan.

Carrier (1996) mengungkapkan keinginan untuk otonomi mengacu pada keinginan seseorang untuk semangat berdiri sendiri dan kebebasan bertindak, hal tersebut merupakan acuan penting perilaku kewirausahaan dalam konteks yang berbeda Croonen dan Brand (2014) mengungkapkan adanya dampak positif dari keinginan otonomi terhadap perilaku kewirausahaan terwaralaba.

Davies dkk. (2011) mengobservasi terwaralaba dengan tingkat kepercayaan yang rendah pada integritas dan kemampuan pewaralaba akan lebih suka mengandalkan kemampuan dan upaya waralaba mereka sendiri. Terwaralaba yang kecewa dengan dukungan pewaralaba yang menganggap pewaralaba tidak dapat memecahkan masalah mereka akan mengutamakan inisiatif waralaba mereka dan melibatkan perilaku kewirausahaan.

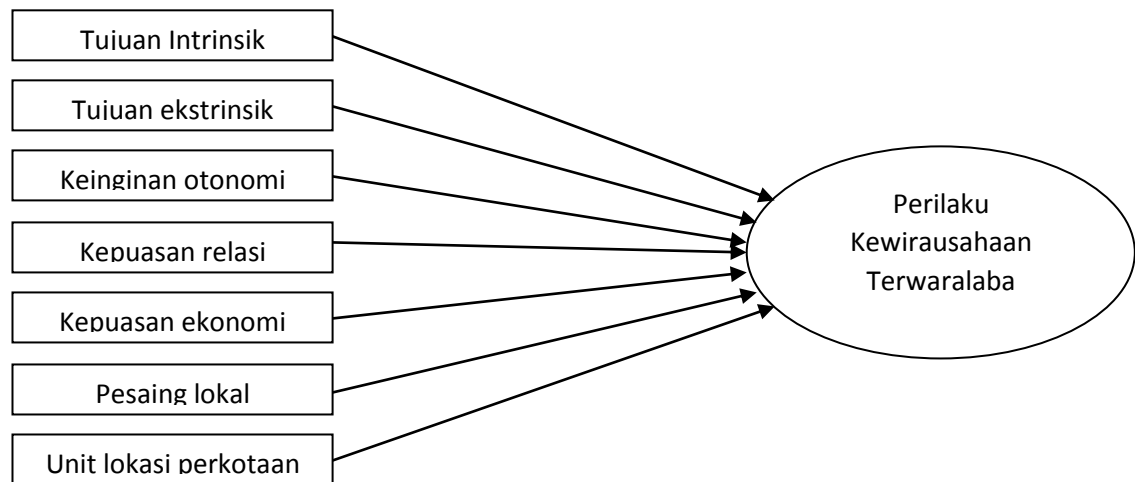
Menurut Davies dkk. (2011) karena hubungan waralaba adalah hubungan bisnis, pengeluaran ekonomi merupakan aspek penting dari kepuasan terwaralaba. Terwaralaba yang kecewa dengan kinerja keuangan di unit mereka, akan melibatkan perilaku kewirausahaan untuk meningkatkan kinerja keuangan di unit mereka (Dant & Gundlanch, 1998).

Birkinshaw dkk. (1998) mengungkapkan pesaing lokal merupakan faktor yang mempengaruhi perilaku kewirausahaan dengan pemahaman pesaing lokal yang tinggi akan membawa dinamika. Dengan demikian kemungkinan besar keunggulan kompetitif unit terwaralaba akan ketinggalan jaman. Selanjutnya terwaralaba akan melibatkan perilaku kewirausahaan karena mereka berharap perilaku tersebut akan membawa keuntungan bagi unit mereka di dalam keadaan yang dinamis.

Noble dkk. (2006) mengungkapkan di kebanyakan sistem waralaba, pilihan utama di antaranya lokasi unit perkotaan dan pedesaan. Di unit perkotaan, pelanggan mempunyai berbagai alternatif tempat berbelanja, dan biasanya mereka tidak mempunyai hubungan antara pelanggan dan pemilik toko, berbeda dibanding lokasi toko pedesaan.

Berdasarkan kajian teori yang ada, model kerangka pemikiran perilaku kewirausahaan terwaralaba disajikan secara visual pada Gambar 1 di bawah ini:

Gambar 1. Kerangka Pemikiran



Dari model kerangka pemikiran di atas, hipotesis yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

- H1a: Terdapat pengaruh positif antara tujuan intrinsik terhadap perilaku kewirausahaan terwaralaba
- H1b: Terdapat pengaruh positif antara tujuan ekstrinsik terhadap perilaku kewirausahaan terwaralaba
- H2: Terdapat pengaruh positif antara keinginan untuk otonomi terhadap perilaku kewirausahaan terwaralaba
- H3: Terdapat pengaruh negatif antara kepuasan relasi terhadap perilaku kewirausahaan terwaralaba
- H4: Terdapat pengaruh negatif antara kepuasan ekonomi terhadap perilaku kewirausahaan terwaralaba
- H5: Terdapat pengaruh positif antara pesaing lokal terhadap perilaku kewirausahaan terwaralaba
- H6: Terdapat pengaruh positif antara unit lokasi perkotaan terhadap perilaku kewirausahaan terwaralaba

METODOLOGI

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan desain penelitian deskriptif karena memuat informasi penelitian sebelumnya dengan variabel yang sama dan hipotesis dalam penelitian ini sudah dapat dirumuskan. Populasi yang dijadikan sebagai subjek penelitian ini adalah terwaralaba di Indonesia. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling*. *Non-probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel dimana elemen-elemen dalam populasi tidak mempunyai probabilitas yang melekat pada pemilihannya sebagai subjek sampel (Sekaran dan Bougie, 2016).

Pada penelitian ini, teknik pemilihan sampel yang digunakan adalah *judgemental sampling*. *Judgemental sampling* yaitu suatu *sampling* di mana digunakan ketika sejumlah atau kategori orang memiliki informasi yang ingin dicari (Sekaran dan Bougie, 2016). Dengan demikian, sampel penelitian ini adalah terwaralaba makanan dan minuman. Sekaran & Bougie (2013:269) juga mengemukakan bahwa ukuran sampel yang lebih besar

dari 30 dan kurang dari 500 adalah jumlah yang tepat untuk kebanyakan penelitian. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 30 responden.

Berdasarkan data yang didapat dari 30 (100%) responden, sebanyak 28 (93%) responden berdomisili di Jakarta, dan sisanya di Depok. Kemudian, mayoritas responden berlokasi di perkotaan, yaitu sebesar 93%. Selain itu, sebanyak 22 responden (73%) sudah menjalankan bisnisnya selama 1-2 tahun. Dan sebanyak 23 responden (77%) pernah mempunyai bisnis sebelumnya. Penelitian ini menerapkan penggunaan skala Likert sebagai pemberian skor dari setiap indikator dan penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung ke toko-toko waralaba.

Hasil Uji Statistik. Validitas adalah pengujian seberapa baik suatu instrumen yang dikembangkan dapat mengukur suatu konsep tertentu yang diinginkan untuk diukur (Sekaran dan Bougie, 2016). Cara dalam menentukan validitas suatu data adalah dengan menggunakan *corrected item-total correlation*. Suatu pernyataan valid jika nilai dari *corrected item-total correlation* > 0.30 (Cristobal, Flavian, & Guinaliu, 2007).

Tabel 1. Nilai Uji Validitas

Indikator	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Keterangan
Tujuan Intrinsik (X1a)		
TI 1	0.414	Valid
TI 2	0.606	Valid
TI 3	0.556	Valid
Tujuan Ekstrinsik (X1a)		
TE1	0.633	Valid
TE2	0.442	Valid
TE3	0.484	Valid
TE4	0.527	Valid
Keinginan Otonomi (X2)		
KO1	0.458	Valid
KO2	0.607	Valid
KO3	0.522	Valid
Kepuasan Relasi (X3)		
KR1	0.357	Valid
KR2	0.428	Valid
KR3	0.562	Valid
Kepuasan Ekonomi (X4)		

:

KE1	0.572	Valid
KE2	0.648	Valid
KE3	0.584	Valid
KE4	0.526	Valid
H KE 5	0.459	Valid
Perilaku Kewirausahaan (Y)		
PE1	0.440	Valid
PE2	0.630	Valid
PE3	0.694	Valid
PE4	0.605	Valid
PE5	0.571	Valid

Hasil perhitungan dari Tabel 1 menunjukkan dari 30 responden, semua nilai *corrected item-total correlation* > 0,3. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua indikator pernyataan dalam penelitian dinyatakan valid sehingga dapat digunakan sebagai variabel penelitian.

Tabel 2. Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Tujuan Intrinsik	0,703	Reliabel
Tujuan Ekstrinsik	0,727	Reliabel
Keinginan Otonomi	0,709	Reliabel
Kepuasan Relasi	0,627	Reliabel
Kepuasan Ekonomi	0,780	Reliabel
Perilaku Kewirausahaan	0,798	Reliabel

Hasil perhitungan dari Tabel 2 menunjukkan dari 30 responden, Cronbach's Alpha dari semua variabel menunjukkan nilai tiap variabel melebihi 0,6 sehingga dapat dikatakan dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

Setelah pengujian validitas dan reliabilitas, pengolahan data variabel-variabel penelitian dilanjutkan pada tahapan pengujian analisis regresi berganda untuk mengetahui pengaruh dua variabel independen atau lebih terhadap perubahan variabel dependen.

Tabel 3. Analisis Regresi Berganda

No	Variabel	Beta	Sig.
1	Konstanta	6.995	0.009
2	Tujuan Intrinsik	0.086	0.682
3	Tujuan Ekstrinsik	0.253	0.319
4	Keinginan Otonomi	0.010	0.968
5	Kepuasan Relasi	0.442	0.157
6	Kepuasan Ekonomi	0.276	0.128
7	Pesaing Lokal	0.001	0.998
8	Lokasi Unit Perkotaan	1.388	0.430

Tabel 3 merupakan hasil regresi dari tujuan intrinsik, tujuan ekstrinsik, keinginan otonomi, kepuasan relasi, kepuasan ekonomi, pesaing lokal, lokasi unit perkotaan terhadap perilaku kewirausahaan terwaralaba. Berdasarkan tabel 3 tersebut dapat dirumuskan persamaan regresi sebagai berikut:

$$PE = 6.995 + 0.086TI + 0.253TE + 0.010KO + 0.442KR + 0.276KE + 0.001PL + 1.388LP + e$$

Pengujian R^2 bertujuan untuk mengetahui besarnya kontribusi atau persentase dari variabel-variabel independen terhadap naik turunnya variabel dependen. Uji R^2 dilakukan pada tujuan intrinsik, tujuan ekstrinsik, keinginan otonomi, kepuasan relasi, kepuasan ekonomi, pesaing lokal, lokasi unit perkotaan terhadap perilaku kewirausahaan terwaralaba. Uji R^2 dapat dilihat dari nilai *Adjusted R Square*.

Dari hasil pengujian R^2 untuk variabel tujuan intrinsik, tujuan ekstrinsik, keinginan otonomi, kepuasan relasi, kepuasan ekonomi, pesaing lokal, lokasi unit perkotaan terhadap perilaku kewirausahaan terwaralaba adalah sebesar 0,615 yang berarti sebesar 61,5% variabel perilaku kewirausahaan terwaralaba dapat dijelaskan oleh tujuan intrinsik, tujuan ekstrinsik, keinginan otonomi, kepuasan relasi, kepuasan ekonomi, pesaing lokal, lokasi unit perkotaan sedangkan sisanya 38,5 % akan dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam tujuan intrinsik, tujuan ekstrinsik, keinginan otonomi, kepuasan relasi, kepuasan ekonomi, pesaing lokal, lokasi unit perkotaan.

Dari hasil pengujian *t-statistics* berdasarkan Tabel 3 dari seluruh variabel memiliki nilai Beta lebih dari 0 dan nilai signifikansi $> 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis ditolak dan memiliki arah hubungan yang positif.

Hasil pengujian H1a yang diperoleh variabel tujuan intrinsik menunjukkan bahwa nilai beta (0,086) dan tingkat signifikan 0,682 lebih besar dari 0,05 sehingga H1a ditolak dengan nilai beta yang lebih besar dari 0 yaitu positif. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tujuan intrinsik merupakan prediktor positif yang tidak signifikan atas perilaku kewirausahaan terwaralaba.

Hasil pengujian H1b yang diperoleh variabel tujuan ekstrinsik menunjukkan bahwa nilai beta (0,253) dan tingkat signifikan 0,319 lebih besar dari 0,05 sehingga H1b ditolak dengan nilai beta yang lebih besar dari 0 yaitu positif. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tujuan ekstrinsik merupakan prediktor positif yang tidak signifikan atas perilaku kewirausahaan terwaralaba.

Hasil pengujian H2 yang diperoleh variabel keinginan untuk otonomi menunjukkan bahwa nilai beta (0,010) dan tingkat signifikan 0,968 lebih besar dari 0,05 sehingga H2 ditolak dengan nilai beta yang lebih besar dari 0 yaitu positif. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa keinginan untuk otonomi merupakan prediktor positif yang tidak signifikan atas perilaku kewirausahaan terwaralaba.

Hasil pengujian H3 yang diperoleh variabel kepuasan relasi menunjukkan bahwa nilai beta (0,442) dan tingkat signifikan 0,157 lebih besar dari 0,05 sehingga H3 ditolak dengan nilai beta yang lebih besar dari 0 yaitu positif. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepuasan relasi merupakan prediktor positif yang tidak signifikan atas perilaku kewirausahaan terwaralaba.

Hasil pengujian H4 yang diperoleh variabel kepuasan ekonomi menunjukkan bahwa nilai beta (0,276) dan tingkat signifikan 0,128 lebih besar dari 0,05 sehingga H4 ditolak dengan nilai beta yang lebih besar dari 0 yaitu positif. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepuasan ekonomi merupakan prediktor positif yang tidak signifikan atas perilaku kewirausahaan terwaralaba.

Hasil pengujian H5 yang diperoleh variabel kepuasan ekonomi menunjukkan bahwa nilai beta (0,001) dan tingkat signifikan 0,998 lebih besar dari 0,05 sehingga H5 ditolak dengan nilai beta yang lebih besar dari 0 yaitu positif. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pesaing lokal merupakan prediktor positif yang tidak signifikan atas perilaku kewirausahaan terwaralaba.

Hasil pengujian H6 yang diperoleh variabel kepuasan ekonomi menunjukkan bahwa nilai beta (1,388) dan tingkat signifikan 0,430 lebih besar dari 0,05 sehingga H5 ditolak dengan nilai beta yang lebih besar dari 0 yaitu positif. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa lokasi unit perkotaan merupakan prediktor positif yang tidak signifikan atas perilaku kewirausahaan terwaralaba.

DISKUSI

Dari analisis data yang telah dilakukan, pengujian pada penelitian ini telah menghasilkan hasil yang tidak sesuai dengan hipotesis, yaitu keenam hipotesis pada penelitian ini ditolak. Pengujian hipotesis pertama (H1a dan H1b) menunjukkan tujuan intrinsik dan tujuan ekstrinsik merupakan prediktor positif yang tidak signifikan terhadap perilaku kewirausahaan terwaralaba. Kemudian, Pengujian hipotesis kedua (H2)

menunjukkan keinginan untuk otonomi merupakan prediktor positif yang tidak signifikan terhadap perilaku kewirausahaan terwaralaba. Pengujian hipotesis ketiga (H3) menunjukkan kepuasan relasi merupakan prediktor positif yang tidak signifikan terhadap perilaku kewirausahaan terwaralaba. Pengujian hipotesis keempat (H4) menunjukkan kepuasan ekonomi merupakan prediktor positif yang tidak signifikan terhadap perilaku kewirausahaan terwaralaba. Pengujian hipotesis kelima (H5) menunjukkan pesaing lokal merupakan prediktor positif yang tidak signifikan terhadap perilaku kewirausahaan terwaralaba. Pengujian hipotesis keenam (H6) menunjukkan lokasi unit perkotaan merupakan prediktor positif yang tidak signifikan terhadap perilaku kewirausahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dari keseluruhan pengujian data penelitian ini, telah menunjukkan hasil yang tidak sesuai dengan hipotesis, yaitu keenam hipotesis pada penelitian ini ditolak. Hal ini terjadi karena data yang digunakan diprediksi bermasalah, jumlah responden yang sedikit, dan hasil kuesioner yang menunjukkan hasil yang bermasalah. Sehingga dalam penelitian ini tidak didapati hasil yang diinginkan.

Dalam sebuah penelitian tentunya terdapat keterbatasan termasuk penelitian ini. Keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini, yaitu: 1) Dalam penelitian ini, semua variabel yang diteliti masih terbilang cukup terbatas dan tidak merepresentasikan karakteristik seorang wirausaha. Variabel yang digunakan tidak merepresentasikan variabel perilaku kewirausahaan terwaralaba. 2) Sehubungan dengan waktu yang relatif singkat dan cakupan wilayah yang cukup luas, menyebabkan responden dari penelitian ini cenderung sedikit dan terbatas. Responden yang cenderung sedikit juga mengakibatkan kualitas kuesioner yang kurang baik.

Berdasarkan hasil dan keterbatasan di atas, maka saran yang dapat diberikan untuk melakukan penelitian selanjutnya adalah diharapkan untuk mengambil sampel yang lebih banyak, sehingga mendapatkan data kuesioner yang baik. Selain itu, disarankan agar menambah variabel-variabel lain agar dapat menjelaskan perilaku kewirausahaan terwaralaba pada waralaba makanan dan minuman di Jakarta.

DAFTAR PUSTAKA

- Birkinshaw, J., Hood, N., & Jonsson, S. (1998). Building firm specific advantages in multinational corporations: the role subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, 19(3), 221-241.
- Carrier, C. (1996). Intrapreneurship in small business: an exploratory study. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 21(1), 5-20.
- Cristobal, E., Flavian, C. and Guinaliu, M. (2007). Perceived eservice quality: Measurement validity and effects on consumer satisfaction and web site loyalty. *Managing Service Quality*, 17(3), 317-340.
- Croonen, E. P. M., Brand, M. J., & Huizingh, E. K. R. (2014). To be entrepreneurial, or not to be entrepreneurial? Explaining differences in franchisee entrepreneurial behavior within a franchise system. *International Entrepreneur Management*, 12(1), 531-553.
- Dant, R. P., & Gundlach, G. T. (1998). The challenge of autonomy and dependence in franchised channels of distribution. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 35-67.

- Davies, M. A. P., Lassar, W., Manolis, C. Prince, M., & Winsor, R. D. (2011). A model of trust and compliance in franchise relationships. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 321-340.
- Grunhagen, M., Wollan, M.L., Dada, O., & Watson, A. (2013). The moderating influence of HR operational autonomy on the entrepreneurial orientation-performance link in franchise systems. *International Entrepreneurship and Management Journal*. doi:10.1007/s11365-013-0270-7.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Ketchen, D. J., Short, J. C., & Combs, J. G. (2011). Is franchising entrepreneurship? Yes, no, and maybe so. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(3), 583-593.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Naffziger, D. W. (1997). An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 35(1), 24-33.
- _____, _____, & Bishop, J. W. (2005). Managers' corporate entrepreneurial actions and job satisfaction. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 275-291.
- Noble, S. M., Griffith, D. A., & Adjei, M. T. (2006). Drivers of local merchant loyalty: understanding the influence of gender and shopping motives. *Journal of Retailing*, 82(3), 177-188.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business*, 7th edition. Chicester: John Wiley and Sons.
- Timmons, J. A. (2004). *New Venture Creation* (6th ed.): entrepreneurship for the 21 century. New York: The McGraw Hill Companies.