

# Penggunaan kekuatan Waralaba.pdf

*by* Alimuddin R

---

**Submission date:** 10-Dec-2019 07:26AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1231049184

**File name:** Penggunaan kekuatan Waralaba.pdf (102.89K)

**Word count:** 5753

**Character count:** 37553

## PENGUNAAN KEKUATAN DALAM MENGENDALIKAN BISNIS WARALABA RITEL

Alimuddin Rizal R

email: [alimuddin\\_rizal@yahoo.com](mailto:alimuddin_rizal@yahoo.com)

Universitas Stikubank, Semarang

Endah Mujiasih

email: [ariesta\\_ema@yahoo.co.id](mailto:ariesta_ema@yahoo.co.id)

Universitas Diponegoro, Semarang

### Abstract

Retail Business Management with a franchise system as a primary method of entering the market has been chosen. Control of retail network of franchise become a very important. The purpose of this paper is to examine the Social Exchange Theory-Agency Theory and Power Theory, implemented in cooperation relationships between the manager of a franchise business. This study examines the empirical findings from various studies about the franchise, especially on how an organization controls the other organizations to follow what has been required under a treaty. The results of this study found that there are different patterns of business controls implemented by the managers of the franchise, namely: through the Contract franchise, support mechanisms, the selection of franchise partners, the pattern of the franchise relationship and the use of parent-area franchise system. This pattern was found as the main method used by 17 owners of retail businesses to control the franchise business network. Meanwhile, a source of Coercive Power and Non-Coercive Power appears in the form of franchise contracts and franchise relations of the dominant mechanism used by franchise businesses. However, it is recommended to develop a pattern of relationships that use pattern-based inter-organizational relationships on the Relationship Power and Organizational Power.

Keywords: franchise, power, control, coercive power, outcome

### Pendahuluan

Operasionalisasi bisnis dengan menggunakan sistem waralaba beberapa tahun terakhir ini merupakan strategi memasuki pasar yang semakin penting. Penggunaan sistem waralaba ini dianggap baik untuk memperluas usaha, memasuki pasar baru, membagi risiko dan meningkatkan nilai perusahaan. Banyak perusahaan besar dalam upaya internasionalisasi menggunakan sistem waralaba ini dan sukses.

Proses internasionalisasi bisnis eceran yang menggunakan sistem waralaba telah mencapai fase yang matang dalam perkembangannya (Burt, 1993; Sparks, 2000; Quinn and Doherty, 2000; Doherty and Alexander, 2004). Namun demikian, perhatian

akademisi pada bisnis eceran waralaba internasional masih sangat sedikit bahkan tertinggal dibandingkan dengan tingkat kemajuan sistem waralaba yang diterapkan pada

bisnis eceran internasional (Retail Intelligence, 2001). Beberapa perusahaan seperti: sekelompok pengusaha eceran: Marks&Spencer, The Body Shop, Yves Rocher, Tie Rack dan Arcadia, Mc.Donald, semuanya menggunakan sistem waralaba sebagai metode yang dominan dalam memasuki pasar internasional.

Berbagai riset telah memusatkan perhatian tentang bisnis waralaba internasional, riset-riset tersebut fokus pada motivasi para pengusaha untuk memasuki pasar baik nasional maupun internasional. Motivasi memperluas dan

mengarahkan aktifitas usaha waralaba, metode-metode sistem waralaba internasional, dan sampai pada masalah-masalah operasional seperti masalah kewenangan, dukungan dan adaptasi adalah topik dominan yang <sup>1</sup> dikaji para peneliti, seperti: Aydin dan Kacker, 1990; Eroglu, 1992; McIntyre dan Huszagh, 1995; Yavas, 1998). Selanjutnya, <sup>1</sup> di-studi lain seperti (Christiansen dan Walker, 1990; Huszagh, S.M., et al, 1992; Kedia et al, 1994; Lafontaine dan Oxley, 2004) menjelaskan bahwa ekspansi perusahaan ritel banyak dilakukan dari perkembangan domestik sampai pada internasionalisasi yang menggunakan sistem waralaba. Selanjutnya, Doherty dan Alexander (2006), menjelaskan bahwa studi-studi tersebut belum secara spesifik menjelaskan bagaimana sistem waralaba tersebut dijalankan sehingga mampu menjadikan para *franchisor* sukses.

Tulisan ini diilhami dari studi Doherty dan Alexander (2006), yang menguraikan bahwa *power* adalah landasan untuk mengendalikan dan mengawasi para *franchisee* dalam menjalankan usahanya. Studi tersebut menjelaskan bahwa kekuatan memaksa akan cenderung merusak hubungan dimasa depan karena mitra bisnis akan menjadi merasa tertekan, sementara kedua penulis ini juga tidak mengingkari bahwa kekuatan memaksalah yang menjadikan organisasi waralaba internasional itu sukses. Selanjutnya dalam studi tersebut menawarkan alternatif sumber kekuatan lain, yaitu *relationship power* dan *organizational power*. Namun demikian studi ini tidak mengupas bahwa pada dasarnya secara organisasional *power* adalah asset strategis bagi perusahaan, dan *power* dalam bisnis dapat digunakan sangat situasional dan bergantung pula pada lamanya hubungan kerjasama itu terjalin. Jadi, studi ini akan diarahkan untuk lebih menjelaskan peran *power* dalam organisasi khususnya bisnis waralaba yang didasarkan pada kajian teori-teori *power* dan bagaimana peran *power* saat diimplementasikan, sebagai kelengkapan studi yang dilakukan oleh Doherty dan Alexander (2006). Diharapkan dapat dibuat proposisi-proposisi sebagai bahan untuk melakukan kajian selanjutnya.

## Telaah Teoretik dan Riset Empirik

### Power dalam Organisasi

Kekuatan/kekuasaan adalah kemampuan seseorang/sekelompok orang atau entitas dalam mempengaruhi pihak lain untuk melakukan apa yang diinginkannya (Dahl 1957). El-Ansyari and Stern (1972) menjelaskan bahwa kemampuan tersebut diperoleh bila suatu entitas (orang/organisasi) memiliki sumberdaya kekuatan/kekuasaan (*sources of power*), seperti: kekuasaan karena memiliki kekayaan strategis (*strategic assets*): memiliki aktiva berwujud (*tangible assets*), kecerdasan/keahlian, kekuatan hukum dan politik, memiliki/ menguasai informasi, dan memiliki hak untuk menghukum/memberikan imbalan. Konteks kekuatan/kekuasaan yang dijelaskan oleh Dahl (1957) ini, memandang bahwa kekuatan/kekuasaan sesuatu yang melekat dalam pelaku pertukaran (aktor).

Sementara, Emerson (1962) menjelaskan bahwa kekuatan/kekuasaan melekat dalam pertukaran sosial, dan bukanlah atribut dari pelaku pertukaran, karena *power* akan selalu ada dalam setiap pertukaran sosial. Emerson (1962) menjelaskan bahwa hubungan antar organisasi akan terpelihara dengan baik apabila hasil yang diperoleh dari hubungan tersebut bernilai tinggi dan tidak tersedianya alternatif lain (langka). Sifat dari pertukaran sosial adalah saling terikat (*mutual dependence*), dan basis dari saling terikat adalah tiap pihak dapat mengontrol atau memengaruhi perilaku/tindakan pihak lain dalam mencapai tujuan bersama/kesepakatan. Oleh karenanya, definisi kekuatan/kekuasaan dalam konteks hubungan antar entitas organisasi menurut Emerson (1962) adalah kemampuan satu pihak mempengaruhi pihak lain untuk mentaati ketentuan dan atau merubah suatu kondisi yang tidak mendukung keberlangsungan suatu hubungan. Pengertian yang dibangun Emerson (1962) lebih diarahkan <sup>4</sup> da bagaimana satu pihak dapat mengendalikan pihak lain demi terwujudnya kerjasama yang berkesinambungan, agar pihak yang bekerjasama dapat disiplin, dan taat azas demi mencapai tujuan kerjasama.

Namun, terlepas dari apakah kekuatan melekat pada aktor/pelaku (Dahl 1957) atau pertukaran relasional (Emerson 1962) dari kedua



pandangan tersebut dapat dimaknai bahwa kekuatan/kekuasaan adalah kapasitas (*capacity*) dan kemampuan (*ability*). Jika demikian maka setiap entitas (orang atau organisasi) berpotensi memiliki kekuatan, karena pada dasarnya setiap individu, entitas memiliki potensi sumberdaya dan kemampuan.

Pandangan yang menyatakan bahwa setiap organisasi memiliki sumberdaya dan kemampuan dinyatakan oleh Edith Panrose (1959), bahwa :

*"A firm is more than an administrative unit; its also a collection of productive resources the disposal of which between different users and over time is determined by administrative decision. When we regard the function of the private business firm from this point of view, the size of the firm is best gauged by some measure of the productive resources it employs"*

Makna pernyataan tersebut, bahwa perusahaan tidaklah hanya sekedar menjalankan fungsi administratif belaka, tetapi merupakan sekumpulan sumber daya produktif. Ukuran perusahaan akan sangat ditentukan oleh bagaimana mereka menggunakan sumberdaya tersebut secara produktif. Barney (1991) menjelaskan bahwa kesuksesan perusahaan akan dicapai apabila memiliki kemampuan untuk memanfaatkan sumberdaya tersebut secara produktif, sehingga dapat menciptakan kompetensi khas/berbeda. Selanjutnya ditegaskan pula oleh Barney (1991) bahwa setiap perusahaan/organisasi memiliki kemampuan (kapabilitas) yang berbeda untuk menghasilkan barang dan atau jasa yang sama atau berbeda.

Pandangan/gagasan yang mendasarkan pada pendekatan-pendekatan strategik ini menjelaskan bahwa untuk membangun keunggulan bersaing berkesinambungan berbasis pada sumberdaya strategis dan kapabilitas perusahaan Barney (1991,1999). Lebih jauh Wernefelt (1984), dan Peteraf (1990) menjelaskan *resources based theory of the firm* berhubungan dengan sumberdaya, pertukaran sosial, *sharing* teknologi dan *assets* ekonomis.

Sumber daya strategik dan kemampuan/kompetensi organisasional tersebut dalam teori *power-dependence* merupakan

*sources of power* (El-Ansary and Stern 1972). Bagaimana *power* tersebut diimplementasikan dalam pertukaran relasional merupakan fenomena pertukaran sosial dalam hubungan antar organisasi.

Pelbagai klasifikasi dan kategorisasi yang dijelaskan oleh para ahli, seperti: El-Ansary and Stern (1972) dalam studinya menjelaskan bahwa fondasi dari saluran pemasaran adalah *power*. Mereka mengkategorikan *Power* kedalam: (1)*Reward Power*, (2) *Coercion Power*, (3)*Expert Power*, (4) *Referent Power*. Sementara, French and Raven (1959), menegaskan bahwa terdapat lima basis *power*, yaitu: (1)*coercive power* yaitu kekuasaan yang dibangun atas kemampuan untuk memberikan hukuman, ancaman, sanksi dan sekaligus imbalan/*reward*; (2)*legitimate power*, yaitu bentuk kekuasaan yang dibangun dari legitimasi formal dalam suatu organisasi, (3) *reward power*, adalah kekuasaan yang terbentuk karena adanya kemampuan untuk mendistribusikan penghargaan/*reward*; (4) *expert power*, adalah kekuasaan yang dimunculkan karena adanya superioritas keahlian, keterampilan dan pengetahuan; (5) *referent power* (kekuatan/kekuasaan referensi), yaitu kekuatan/kekuasaan yang terbentuk karena kemampuan dirinya untuk mempengaruhi pemegang kekuasaan.

### **Kekuatan dan Pengendalian dalam Jaringan Waralaba: Perspektif Teoritis.**

Menurut Quinn (1999), riset waralaba internasional yang berhubungan dengan masalah *power* dan *control* hanya dalam pengertian supervisi (pengawasan). Sebaliknya, banyak riset yang lebih detil tentang *power* dan *control* dalam studi pemasaran berkaitan dengan bisnis waralaba domestik (Fulop dan Forward, 1997), dimana pengendalian lebih ditekankan dalam konteks jaringan pemasaran (French and Raven, 1959; El-Ansary dan Stern, 1972; Frazier dan Summers, 1986; Felstead, 1993) dan ahli lain mengintegrasikannya dengan teori agensi (Caves, R.E. and Murphy, W.E., 1976; Rubin, 1978; Brickley dan Dark, 1987).

Hunt dan Nevin (1974) menegaskan bahwa dalam suatu jaringan pemasaran, konsep tentang *power* lebih pada pengertian tentang

alat/cara, dimana dengan alat/cara itu satu anggota jaringan dapat merubah perilaku anggota lain di dalam jaringan distribusinya. Dalam konteks jaringan waralaba, terutama sebagai suatu hasil kontrak antara *franchisor* dengan *franchisee* (Forward dan Fulop, 1993; Quinn dan Doherty, 2000), dijelaskan bahwa sebagian besar kekuatan (*power*) biasanya dipegang oleh *franchisor* sebagai lawan dari *franchisee*. (Ozanne dan Hunt, 1971; Lusch, 1976).

Dalam kaitan dengan unsur-unsur kekuatan dalam organisasi, French and Raven's (1959) menjelaskan bahwa *power* merupakan hal yang relevan dan lazim dalam bisnis waralaba (Hunt dan Nevin, 1974; Yavas, 1998; Moore et al., 2004). Mereka menggambarkan lima unsur kekuatan, yaitu: Imbalan (*reward*), pemaksaan (*coercion*), legitimasi (*legitimate*), referensi (*references*) dan keahlian (*expert*). Hunt dan Nevin (1974) menguji taksonomi ini dalam konteks jaringan pemasaran dan menyimpulkan bahwa memaksa (*coercive*) dan tidak memaksa (*non-coercive*) dalam kaitannya dengan masalah *control* dalam konteks ini merupakan hal yang lazim. (Yavas, 1998; Quinn dan Doherty, 2000; Moore et al., 2004). Unsur pemaksaan ditandai dengan penerapan sanksi/hukuman, sementara unsur tidak memaksa adalah dalam bentuk aktifitas asistensi dan bantuan (*support*).

Konteks bisnis waralaba, unsur paksaan ditemukan dalam kontrak waralaba dimana ketidak patuhan memenuhi syarat-syarat kontrak akan berakibat sanksi dan pembatalan kontrak. Sementara unsur tidak ada paksaan akan nampak pada aktifitas support/bantuan *franchisor* kepada *franchisee*. Quinn dan Doherty (2000) menegaskan bahwa unsur pemaksaan dan bukan pemaksaan, terjadi kesepakatan bahwa unsur bukan paksaan melalui fungsi support lebih siap digunakan untuk mempengaruhi perilaku *franchisee* dan meningkatkan kontrol.

Dilain pihak, Teori Agensi menyarankan menggunakan kekuatan memaksa sebagai alat kontrol perilaku *franchisee* (Doherty dan Quinn, 1999; Quinn dan Doherty, 2000). Berdasarkan pada prinsip hubungan agen, dimana satu pihak (*principal*) mendelegasikan pekerjaan kepada pihak lain (*agent*) untuk melakukan pekerjaan

secara rutin, maka teori agency sudah berhasil diterapkan pada waralaba domestik. (Rubin, 1978; Mathewson dan Winter, 1985; Brickley dan Dark, 1987). Studi Doherty dan Quinn (1999); Quinn dan Doherty (2000) juga meneliti implementasi teori agensi ini untuk bisnis eceran waralaba internasional, dijelaskan bahwa hubungan *franchisor-franchisee* bersifat paralel seperti hubungan antara *principal-agent*, namun dalam kesetaraan itu *power* yang memaksa terjadi antara kedua belah pihak.

Aspek fundamental dari hubungan *principal-agent* adalah kontrak antara pihak-pihak yang mengontrol potensi *moral hazard* agennya, yaitu potensi memanfaatkan pengetahuannya, dan potensi mendatangkan kerugian kepada *principal*. Potensi *moral hazard* pada kasus ini muncul disebabkan oleh informasi asimetris antara *franchisor* dengan *franchisee*nya. Karena potensi *moral hazard* sudah diketahui, maka kontrak waralaba disertai dengan masalah pembayaran *royalty* dan *fee*, dianggap sebagai metode mendasar dengan itu *franchisor* tetap memelihara kekuasaan (*power*) dan pengendalian (*control*) hubungan waralabanya. (Quinn dan Doherty, 2000).

Secara ringkas, kekuatan (*power*) dan pengendalian (*control*) dalam hubungan waralaba secara teoritis telah teruji dalam konteks jaringan pemasaran dan teori agency (Quinn dan Doherty, 2000; Moore et al., 2004). Sementara itu para ahli/peneliti dalam jaringan pemasaran mengakui bahwa: pengendalian akan tetap bisa dipertahankan dalam hubungan waralabanya melalui kekuatan memaksa dan tidak memaksa, ada suatu kesepakatan bahwa kekuatan tidak memaksa melalui fungsi support seperti digunakan untuk mengontrol *franchisee*nya. Teori agensi di lain pihak berpendapat bahwa kekuatan memaksa melalui kontrak waralaba merupakan metode terbaik dalam mempertahankan kontrolnya.

Jadi, implementasi *power (power mode)* dalam bisnis waralaba dapat dijadikan sebagai alat untuk saling mengendalikan baik *franchisor*-maupun *franchisee*. Konsekuensi dari penggunaan *power* ini memang dapat berdampak positif maupun negatif, berikut adalah gambar

tentang dampak *power* dalam pengelolaan bisnis waralaba eceran.

Dari Gambar 1., dapat dijelaskan bahwa luaran-luaran dari kekuatan memaksa (*coercive power*) dapat berdampak positif dan negatif, sedangkan luaran-luaran kekuatan tidak memaksa (*Non-Coercive Power*) hanya akan berdampak positif. Namun demikian, kekuatan memaksa akan dapat membangun suatu hubungan yang kuat antar organisasi apabila dapat diimplementasikan dengan kendali yang benar. Sementara, kondisi itu sulit untuk dicapai apabila hubungan antar organisasi dibangun berlandaskan kekuatan yang tidak memaksa (Rizal, A., 2009).

#### **Studi-Studi tentang Kekuatan dan Kontrol dalam Bisnis Waralaba Internasional dan Bisnis Eceran Waralaba Internasional.**

Beberapa riset tentang internasionalisasi waralaba menyelidiki empat tema, yaitu: (1) motivasi usaha waralaba (Welch, 1990, 1992; Eroglu, 1992); (2) metoda waralaba internasional (Justis dan Judd, 1986; Mendelsohn, 1989); (3) tingkat dan arah dari aktivitas internasionalisasi (Walker dan Etzel, 1973; Aydin dan Kacker, 1990; Abell, 1991; McIntyre dan Huszagh, 1995; Preble dan Hoffnann, 1995); dan (4) masalah operasionalisasi dalam mengelola bisnis waralaba (McIntyre et al., 1991; 1996; Yavas, 1998).

Tema yang keempat tentang masalah operasional yang dikaitkan dengan waralaba internasional yang menguji masalah pengendalian, *support* dan masalah adaptasi, khususnya mengacu bagaimana para *franchisors* internasional mengontrol operasi internasionalnya. Sehubungan dengan tema lain, riset masalah operasi internasional, termasuk pengendalian masih terbatas, meskipun faktor-faktor ini memiliki implikasi strategis untuk para *franchisor* internasional.

Meskipun demikian, penelitian yang telah dilaksanakan di area ini dapat menyediakan suatu konteks untuk riset lebih lanjut. Sebagai contoh, McIntyre et al. (1991) melaporkan bahwa persepsi di antara *franchisors* Amerika Serikat menunjukkan bahwa mereka mampu memelihara tingkat kendali atas para *franchisee*

internasionalnya dengan tingkat yang sama dengan kemampuan memelihara tingkat kendali atas *franchisee* domestiknya. Falbe dan Dandridge (1991) menetapkan bahwa pada saat franchisor memperluas ke skala internasional, pendekatan kekuatan tidak memaksa (*non-coercive power*) menjadi lebih sulit dipelihara. Sementara kekuasaan memaksa (*coercive power*) akan lebih mendominasi dalam hubungan waralaba tersebut. Sedangkan kedua studi itu mungkin dipertimbangkan untuk menguji masalah kontrol waralaba dalam batas pengawasan.

Quinn (1999), Yavas (1998) secara spesifik menyelidiki kekuatan/kekuasaan dalam bisnis waralaba penjualan mobil di Arab Saudi. Data dikumpulkan melalui daftar pertanyaan yang diatur sendiri dari para manajer senior atau manajer cabang di beberapa kota di Saudi Arabia. Studi yang diarahkan untuk menentukan apakah hubungan kekuatan-konflik dan kekuatan-kepuasan yang ada di cabang-cabang Amerika juga terjadi di Arab Saudi. Hasilnya mengindikasikan bahwa secara independen baik kekuatan memaksa (*coercive power*) maupun tidak memaksa (*Non-Coercive Power*) secara signifikan berhubungan dengan konflik. Hasil studi ini, sejalan dengan studi yang dilakukan di Amerika, ditemukan pula bahwa kekuasaan memaksa berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan. Bertentangan dengan hasil riset di AS yang mengklaim bahwa kekuasaan memaksa tidak berhubungan dengan ketidakpuasan para *franchisee*. Namun, Yavas (1998, p.148) mengakui bahwa hasil penemuannya adalah hanya penyelidikan dan hanya dianggap sebagai pandangan para *franchisee*. Oleh karena itu, seperti dijelaskan Quinn (1999) dalam literature waralaba internasional, bahwa masalah kontrol hanya ditujukan untuk hal terbatas, yaitu terbatas pada supervisi jaringan bisnis ritel waralaba internasional.

Quinn (1999) mengemukakan bahwa kekuatan memaksa, utamanya digunakan untuk mempengaruhi perilaku *franchisee* dan meningkatkan kontrol. Konflik tingkat tinggi nampak bukan disebabkan *franchisor* sedang menggunakan kekuasaannya secara berlebihan, tetapi karena para *franchisee* tidak puas dengan mutu dan jumlah pasokan barang yang diterima.



Dalam suatu titik yang terkait, ia mencatat bahwa skala perusahaan yang kecil merupakan hambatan utama bagi upaya perusahaan untuk memelihara kontrol terhadap bisnis waralaba internasionalnya yang sedang tumbuh.

Faktor kunci yang mempengaruhi kekuatan dan kontrol yaitu keinginan perusahaan untuk menerapkan kontrak, eksistensi merek atau konsep yang kuat dan dirumuskan dengan baik, serta aktivitas pasokan. Mereka menyimpulkan bahwa dimana ada konsep dan merek yang sudah dirumuskan dengan baik, sumber-sumber kekuatan memaksa (*coercive power*) yang dianjurkan oleh teori agensi dapat menjelaskan kekuatan dan kontrol dalam perusahaan eceran waralaba internasional. Sebaliknya apabila kondisi-kondisi seperti ini tidak ada, maka aktivitas pasokan dilakukan dengan sistem pengawasan yang bersifat *non-coercive power*. Para peneliti ini juga menyoroti fakta bahwa faktor lain, seperti: tahap perkembangan usaha, langkah pengembangan dari sistem waralaba, ukuran perusahaan, juga mempengaruhi sifat-sifat kekuatan dan kontrol yang diterapkan (Quinn dan Doherty, 2000).

Hasil temuan Doherty, A.M, 2000; Doherty, A.M, dan Alexander, 2004; Moore *et al*, 2004 serta berdasarkan survey Hunt and Nevin's (1974) menegaskan bahwa kemampuan mengendalikan jaringan dalam rantai distribusi pemasaran dapat diartikan sebagai implementasi dari *Coercive Power* dan *Non-Coercive Power*. Penggunaan kekuatan memaksa dalam operasionalisasi bisnis dapat lebih efektif mencapai tujuan dibandingkan dengan kekuatan tidak memaksa, namun kekuatan memaksa ini dapat berdampak pula merusak hubungan usaha (Moore *et al*, 2004, p 795)

Oleh karena itu, temuan-temuan studi saat ini telah membuktikan bahwa keterbatasan hasil studi hanya dapat memberikan informasi berkenaan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi pengendalian pada perusahaan ritel waralaba internasional, mereka dibatasi oleh satu studi etnografis, atau data *cross sectional* sehingga hanya memperoleh informasi sesaat (Quinn, 1999). Selanjutnya, studi Quinn dan Doherty (2000), Moore *et al*. (2004) tentang masalah kekuatan dan kontrol ini fokus pada

pelaku bisnis eceran *fashion* yang masuk ke pasar internasional, yang menemukan bahwa kekuatan memaksa digunakan untuk mengendalikan proses internasionalisasi. Namun, studi ini tidak spesifik pada masalah waralaba saja, tetapi juga termasuk hubungan jaringan internasional lain seperti dalam jaringan usaha perdagangan grosir. Jadi, perlu dikembangkan studi-studi lebih lanjut yang berkaitan dengan hubungan antara *franchisor-franchisee* dalam konteks hubungan pemasaran yang dapat menciptakan nilai-nilai hubungan jangka panjang.

### **Kekuatan (Power) Sebagai Pegendali dalam Pengelolaan Bisnis Waralaba Ritel**

#### **1. Kontrol Melalui Kontrak Waralaba**

Pada awal hubungan waralaba, kontrak waralaba atau perjanjian hukum yang menguraikan syarat dan kondisi di mana bisnis waralaba yang akan dijalankan adalah implementasi *Power* lebih spesifik adalah *Coercive Power*. Hasil dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa banyak kasus perusahaan yang menetapkan persyaratan dan kondisi untuk bisnis dalam kontrak waralaba termasuk lamanya waktu kontrak, proses pembaharuan, tipe ritel, cakupan merek dan persyaratan penghentian serta proyeksi penjualan dan jumlah toko yang akan dibuka. Contoh kasus perusahaan (Tabel 1).

#### **2. Kontrol Melalui Dukungan Fungsi**

Berbagai penelitian termasuk Quinn (1997) menjelaskan bahwa penyediaan sistem pendukung yang sukses adalah penting untuk perkembangan bisnis waralaba internasional dan sebagai sarana untuk mengontrol merek ritel. Berbagai aktivitas yang mendukung dilakukan meliputi: mendesain pedoman kerja, rencana pengembangan, dukungan intensif untuk pembukaan toko baru, komunikasi berkelanjutan kunjungan dari franchisor ke franchisee dan sebaliknya. Melaksanakan pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia untuk para staf *franchisee*, penyediaan manajer area, pemantauan penjualan, promosi dan riset produk atau pengembangan produk yang sesuai dengan budaya lokal

### 3. Kontrol melalui Pemilihan Mitra Waralaba

Memilih mitra waralaba yang tepat dan meluangkan waktu untuk menyeleksi setiap mitra waralaba secara cermat adalah penting. Seleksi mitra akan memperkuat sumber kekuatan memaksa, sebagai elemen penting untuk mengendalikan mitra bisnis waralaba ritel internasional. Para *franchisor* membuat berbagai persyaratan dengan mengetatkan kualifikasi mitra bisnis yang akan menjadi *franchisee*. Oleh karenanya, semakin ketat kualifikasi dan pengendalian operasionalisasi maka akan semakin selektif mitra bisnis yang dapat menjalin kerjasama. Hal ini akan memudahkan franchisor mengendalikan jejaring bisnisnya.

### 4. Kontrol Melalui Relasional Bisnis Waralaba

Membangun hubungan waralaba yang sukses, harus dilakukan dengan cermat dengan cara sejak awal memilih mitra yang tepat. Mengembangkan komunikasi bisnis yang intens dengan mitra bisnis, sehingga kemampuan/kecepatan menyelesaikan masalah hubungan kemitraan selalu terjaga, tumbuh dan berkembang. Hubungan yang harmonis antar organisasi, adalah buah dari komunikasi bisnis yang sehat dan terukur. Artinya setiap informasi dari para pihak yang bekerjasama akan menghasilkan sinergi kerjasama, karena setiap informasi adalah sumberdaya dan kekuatan baru untuk menyusun rencana strategis dan memudahkan dalam pengendalian usaha.

### 5. Kontrol Melalui Penggunaan Master atau Daerah Waralaba.

Sebuah metode untuk mengendalikan bisnis waralaba internasional ditunjukkan dengan cara membangun master atau penguasa area pengembangan bisnis waralaba baru. Sistem ini adalah metode waralaba dimana *franchisee* memperoleh hak untuk mengembangkan sistem waralaba di suatu negara atau wilayah tertentu. Dengan master waralaba, para franchisor juga memberikan *master franchisee* hak untuk sub-waralaba, sehingga sub-waralaba dapat menjalin hubungan bisnis dengan orang lain dalam suatu wilayah eksklusif sehingga menciptakan hubungan waralaba tiga tingkat (Mendelsohn, 1989). Dalam kasus pembangunan wilayah

waralaba, franchisor memberikan suatu hak wilayah waralaba eksklusif untuk pengembangan suatu wilayah atau daerah, dan mengharuskan franchisee untuk membuka dan memiliki sejumlah outlet tertentu di daerah sesuai dengan jadwal perkembangan rinci (Mendelsohn, 1989). Pada dasarnya perbedaan utama antara *master* dan daerah pengembangan waralaba adalah bahwa *franchisee* memungkinkan untuk menjadi *subfranchising*, sedangkan yang kedua tidak.

### 6. Kontrol Melalui Merek

Bisnis ritel waralaba internasional, biasanya memiliki kekuatan dalam merek. Dimana merek barang, jasa atau nama perusahaan sangat kuat melekat bagi khalayak dengan asosiasi yang mencerminkan kualitas. *Franchisor* dapat mengendalikan *franchisee* untuk tetap melakukan bisnisnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan karena kekuatan dari merek yang dijual. Namun, temuan studi ini juga menunjukkan bahwa keinginan untuk menggunakan kekuatan/kekuasaan dan memanfaatkan mekanisme yang tersedia ditentukan oleh persepsi pemilik merek waralaba dan nilai merek tersebut. Semakin tinggi nilai merek dan semakin baik persepsi terhadap merek, maka akan semakin kuat *franchisor* mampu mengendalikan *franchisee*, karena *franchisee* tidak ingin kehilangan kesempatan untuk meraih keuntungan dari banyaknya konsumen akhir yang mencari, menyukai dan loyal pada merek tersebut.

### Relasi antara Kekuatan (*Power*) dan Pengendalian (*Control*) dalam Mengelola Bisnis Waralaba

Meski tidak satupun sumber dari kekuatan yang menjelaskan bahwa *coercive power* dan *non-coercive power* adalah pendekatan tradisional dalam implementasinya untuk menjalin hubungan antar organisasi. Namun, Doherty dan Alexander (2006) mengelompokkan kedua *power* ini sebagai *traditional power*, nampaknya alasan utamanya adalah karena *power* ini lebih mengandalkan *reward and punishment*. Sementara *reward and punishment* adalah perilaku pertukaran sosial yang paling awal/dasar/dan sering digunakan oleh para pelaku bisnis untuk menggerakkan organisasi baik hubungan antar organisasi (*inter-*



*firm relationship*) maupun di dalam organisasi (*intra-firm relationship*).

Pada perkembangannya di bisnis waralaba internasional implementasi kedua *power mode* ini menghasilkan peningkatan dan juga penurunan usaha. *Coercive power* diwujudkan dalam kontrak waralaba, sedangkan *non-coercive power* diwujudkan dalam bentuk fungsi-fungsi pendukung (*supporting*) seperti: program promosi, pengembangan produk dan bentuk pendampingan lainnya. Selanjutnya, dengan banyaknya ketidakpastian pola hubungan yang didasarkan pada *traditional power*, kemudian terjadi pergeseran mode implementasi *power* dalam hubungan antar pebisnis waralaba ini yaitu dengan menggunakan *relationship power* dan *organizational power*. Kedua *power mode* yang terakhir banyak terbukti lebih memberikan imbas positif pada perkembangan bisnis waralaba internasional, karena dalam *organizational power* maka setiap *franchisee* yang dapat menumbuh kembangkan bisnis waralabanya pada satu wilayah tertentu maka akan menjadi pengendali bagi pebisnis waralaba baru di wilayah tersebut. Berikut adalah pengelompokan *power* dan *control* dalam pengelolaan bisnis waralaba ritel yang telah diterapkan oleh banyak pebisnis waralaba internasional (Tabel.2).

Dari Tabel.2 dapat dijelaskan bahwa Doherty dan Alexander (2006) mengelompokkan *power mode* pada dua kategori yaitu, tradisional dan non tradisional. Kedua penulis ini tidak menjelaskan makna tradisional dan non-tradisional, namun yang tersirat adalah bahwa kategorisasi tersebut berdasarkan “yang biasanya dilakukan” dianggap tradisional, dan yang saat ini tumbuh dan berkembang disebut non-tradisional.

Berdasarkan hasil kajian dari studi-studi lainnya yang dilakukan oleh berbagai bisnis waralaba internasional, diketahui bahwa pebisnis waralaba selalu menggunakan kontrak saat memulai hubungan antara *franchisor-franchisee*, melakukan support manajemen, pemasaran dan teknologi. Artinya, tidak ada satupun pebisnis waralaba yang tidak menggunakan *coercive power* sebagaimana yang disampaikan oleh Doherty dan Alexander (2006) bahwa dampak

*power* ini akan buruk dan perlu ditinggalkan dan diganti dengan *relationship power* dan *organizational power*. Jadi, seluruh sumber kekuatan dapat baik yang dikelompokkan tradisional maupun non-tradisional dapat diimplementasikan dalam mengendalikan bisnis waralaba ini, baik untuk kepentingan *franchisor* maupun *franchisee*. Hanya, saat kapan *power* itu digunakan sangat bergantung pada berbagai kondisi maupun situasi selama terjalannya hubungan kerjasama, seperti: status hubungan (baru atau lama); dalam situasi persaingan rendah atau tinggi; pengalaman selama bekerjasama dan kondisi lainnya.

### Proposisi

Berlandaskan kajian teoretik dan empirik dalam studi ini dapat dikembangkan proposisi untuk dijadikan sebagai dasar untuk mendesain model penelitian lanjutan, yaitu:

Proposisi Satu.

*Perusahaan/Organisasi Waralaba yang memiliki keragaman sumberdaya kekuatan (assets strategis) akan semakin memiliki power yang kuat. Power yang kuat tersebut dapat dijadikan sebagai basis untuk mengendalikan jejaring waralaba.*

Proposisi Dua

*Kekuatan Memaksa, Tidak Memaksa, Kekuatan Relasional dan Organisasional adalah power mode yang dapat digunakan secara bersamaan dalam menjalin hubungan kerjasama bisnis waralaba. Namun, efektivitas dampaknya harus memperhatikan jangka waktu kerjasama, pengalaman melakukan kerjasama dan struktur persaingan bisnis.*

### Penutup

Merujuk pada hasil kajian literatur dan temuan-temuan empirik dari berbagai studi tentang waralaba ritel internasional maupun domestik ditemukan bahwa, tidak ada studi yang dapat dengan tuntas menjelaskan bagaimana kekuatan (*power*) diimplementasikan secara detail pada semua bisnis waralaba, dan bagaimana *franchisor* mengendalikan bisnis

mereka. Masing-masing studi lebih mengutamakan bagaimana bisnis waralaba dapat menjadi lebih berkembang dengan menggunakan *power* sebagai alat pengendali kerjasama, atau lebih tepatnya *franchisor* mengendalikan *franchisee*. Berbagai studi menjelaskan bahwa untuk menjalankan bisnis waralaba ritel baik domestik maupun internasional, secara teoretik maupun berdasarkan kajian empiris diketahui bahwa penggunaan *coercive power* memang lebih efektif untuk mengendalikan dan mencapai tujuan, tetapi *non-coercive power* juga dapat membantu organisasi untuk mengoptimalkan fungsi-fungsi manajerial yang ada pada *franchisor-franchisee*. Namun, studi yang dilakukan Doherty dan Alexander (2006) merekomendasikan untuk lebih menggunakan *Relationship Power* dan *Organizational Power* dalam mengelola bisnis waralaba internasional maupun waralaba domestik.

Jadi, studi ini menyimpulkan bahwa untuk mengendalikan bisnis waralaba ritel dapat digunakan seluruh sumber kekuatan, sementara penggunaannya bersifat situasional. Jika perusahaan telah melangsungkan kerjasama yang kuat maka *relationship power* dan *organizational power* yang dipakai. *Relationship power* dibangun berdasarkan saling-percaya dan mengembangkan komunikasi positif dan intens antara *franchisor* dan *franchisee*. Sementara *Organizational power*, adalah kekuatan yang dibangun melalui pengembangan organisasi *franchisee*, dimana *franchisee* yang memiliki kemampuan dapat menjadi "*franchisor*" baru pada level wilayah tertentu. Kedua jenis *power* ini, semakin banyak digunakan oleh bisnis ritel waralaba internasional saat ini, karena dengan penggunaan *power* ini maka kontrol terhadap aktivitas dan kinerja rekanan waralaba justru menjadi lebih mudah, efektif dan efisien serta organisasi akan berkembang jauh lebih sehat dan mampu menciptakan hubungan jangka panjang.

Namun demikian, studi ini memiliki keterbatasan dalam metodologi pemetaan. Sehingga perlu melakukan meta analisis dari berbagai teori, konsep, dan hasil temuan implementasi *power* pada bisnis waralaba ataupun bukan waralaba. Jika itu bisnis waralaba perlu diklasifikasi jenis waralaba pada sektor usaha, skala usaha, waralaba lokal-internasional

dan waralaba yang telah memiliki merek terkenal dan belum terkenal, sehingga implementasi *power* dapat dipilah dengan lebih jelas lagi.

### Referensi

- Abell, M, 1991, *European Franchising: Law and Practice* – Volume 1, Waterlow, London.
- Aydin, N. and Kacker, M.P. (1990), "International Outlook of US Based Franchisors", *International Marketing Review*, Vol. 7 No. 2, pp. 43-53.
- Barney Jay. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17(1): 99–120.
- \_\_\_\_\_. 1999. "How a Firm Capabilities Affect Boundary Decisions". *Sloan Management Review*, pp.137-145.
- Brickley, J.A. and Dark, F.H. (1987), The Choice of Organisational Form: The Case Of Franchising, *Journal of Financial Economics*, Vol. 18, pp. 401-21.
- Burt, S, 1993, Temporal Trends in The Internationalization of British Retailing, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 3 No. 4, pp. 391-411.
- Caves, R.E. and Murphy, W.E, 1976, Franchising Firms, Markets and Intangible Assets, *Southern Economic Journal*, Vol. 42, April, pp. 572-86.
- Christiansen, T. and Walker, B, 1990, *A Comparison of The Attitudes of Franchising and The Challenges of International Expansion*, paper presented at Franchising: Evolution in the Midst of Change, Annual Conference of the Society of Franchising, Scottsdale, AZ, 22-24, February.
- Dahl, Robert. A, 1957, The Concept of Power. *Journal of Behavioral Science*. Vol.2 (Juli), pp.201-215.
- Doherty, A.M, 2000, Factors Influencing International Retailers Market Entry Mode Strategy: Qualitative Evidence From The UK Fashion Sector, *Journal of Marketing Management*, Vol. 16 Nos 1-3, pp. 223-46.

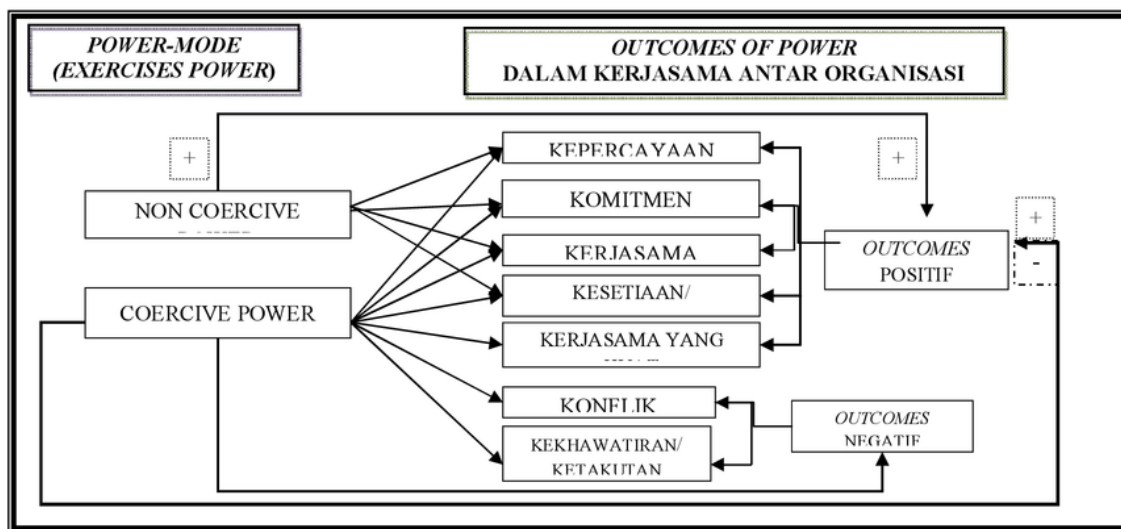
- Doherty, A.M. and Alexander, N, 2004, "Relationship Development in International Retail Franchising: Case Study Evidence from The UK Fashion Sector, *European Journal of Marketing*, Vol. 38 No. 9, pp. 1215-35.
- Doherty, A.M. and Quinn, B, 1999, International Retail Franchising: an Agency Theory Perspective, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 27 No. 6, pp. 224-66.
- Doherty, A.M., and Alexander, N, 2006, "Power and Control in International Retail Franchising", *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 11-12,
- El-Ansary, A.I. and Stern, L.W, 1972, Power Measurement in The Distribution Channel, *Journal of Marketing Research*, Vol. 9, February, pp. 47-52.
- El-Ansary, Adel.I, and Louis .W, Stern. 1972, Power Measurement in the Distribution Channel, *Journal of Marketing Research*. Vol.9, Februari.
- Emerson, Richard.M. 1962, Power-Dependence Relations, *American Sociological Review*. 27 (Feb), pp.31-41
- Eroglu, S, 1992, The Internationalisation Process of Franchise Systems: A Conceptual Model, *International Marketing Review*, Vol. 9 No. 5, pp. 19-30.
- Falbe, C.M. and Dandridge, T.C, 1991, Franchising as A Strategic Partnership: Issues of Cooperation and Conflict in A Global Market, *International Small Business Journal*, Vol. 10 No. 3, pp. 40-52.
- Felstead, A. (1993), *The Corporate Paradox: Power and Control in the Business Franchise*, Routledge, London.
- Forward, J. and Fulop, C. (1993), *Issues on Franchising: An Analysis of the Literature*, Natwest Centre for Franchise Research, City Business School, London.
- Frazier, G.L. and Summers, J.O, 1986, Perceptions of Interfirm Power and Its Use Within A Franchise Channel of Distribution, *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, May, pp. 169-76.
- French, J.R.P. and Raven, B, 1959, *The Bases of Social Power*, in Cartright, D. (Ed.), *Studies in Social Power*, University of Michigan, Ann Arbor, MI.
- Fulop, C. and Forward, J, 1997, Insights Into Franchising: A Review of Empirical and Theoretical Perspectives, *The Service Industries Journal*, Vol. 17 No. 4, pp. 603-25.
- Hunt, S.D. and Nevin, J, 1974, Power in A Channel of Distribution: Sources and Consequences, *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, May, pp. 186-93.
- Huszagh, S.M., Huszagh, F.W. and McIntyre, F.S, 1992, International Franchising in The Context of Competitive Strategy and The Theory of The Firm, *International Marketing Review*, Vol. 9 No. 5, pp. 5-18.
- Justis, R. and Judd, R, 1986, Master Franchising: A New Look, *Journal of Small Business Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 16-21.
- Kedia, B.L., Ackerman, D.J., Bush, D.E. and Justis, R.T, 1994, Determinants of Internationalization of Franchise Operations by US Franchisors, *International Marketing Review*, Vol. 11 No. 4, pp. 56-68.
- Lafontaine, F. and Oxley, J.E, 2004, International Franchising Practices in Mexico: Do Franchisors Customise Their Contracts?, *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 13 No. 1, pp. 96-123.
- Lusch, R, 1976, Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict, *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, November, pp. 283-90.
- Mathewson, G.F. and Winter, R.A, 1985, The Economics of Franchise Contracts, *Journal of Law and Economics*, Vol. 28 No. 3, pp. 503-26.
- McIntyre, F, 1996, Advertising Decisions and Support Services: Domestic Versus International Franchising, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 4 No. 1, pp. 35-42.

- McIntyre, F.S. and Huszagh, S., 1995, Internationalisation of Franchise Systems, *Journal of International Marketing*, Vol. 3 No. 4, pp. 39-56.
- McIntyre, F.S., Huszagh, S.M. and Huszagh, F.W., 1991, *Franchising as A Global Marketing Strategy, Proceedings of the Annual Conference of the Society of Franchising "Franchising: Embracing the Future"*, Miami Beach, Florida, 9-10 February.
- Mendelsohn, M., 1989, How to Franchise Internationally, *Franchise World Magazine*, London.
- Moore, C.M. and Burt, S., 2001, *Developing a research agenda for the internationalisation of fashion retailing*, in Hines, T. and Bruce, M. (Eds), *Fashion Marketing: Contemporary Issues*, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 48-65.
- Moore, C.M., Birtwistle, G. and Hurt, S., 2004, Channel Power, Conflict and Conflict Resolution in International Fashion Retailing, *European Journal of Marketing*, Vol. 38 No. 7, pp. 749-69.
- Moore, C.M., Fernie, J. and Burt, S., 2000, "Brands Without Boundaries: The Internationalisation of The Designer Retailer's Brand", *European Journal of Marketing*, Vol. 34 No. 8, pp. 919-37.
- Panrose, Edith, 1959, *The Theory of The Growth of The Firm*. New York., Willey.
- Preble, J.F. and Hoffman, R.C., 1995, Franchising Systems Around The Globe: A Status Report, *Journal of Small Business Management*, Vol. 33, April, pp. 80-8.
- Quinn, B., 1997, *International retailing: Theory and Practice*, unpublished PhD thesis, University of Ulster, Jordanstown.
- Quinn, B., 1999, Control and Support in An International Franchise Network, *International Marketing Review*, Vol. 16 Nos 4/5, pp. 345-62.
- Quinn, B. and Doherty, A.M., 2000, Power and Control In International Retail Franchising: Evidence from Theory and Practice, *International Marketing Review*, Vol. 17 Nos 4/5, pp. 354-72.
- Retail Intelligence, 2001, *Cross-Border Retailing*, Retail Intelligence, London.
- Rizal, Alimuddin, 2010, *Upaya Membangun Strategic Marketing Outcomes berdasarkan Relationship Marketing dan Power*, Call for Paper, Seminar Nasional Ilmu Manajemen, 4-5 Februari, UII-Yogyakarta.
- Rubin, P.H., 1978, The Theory of The Firm And The Structure of The Franchise Contract, *Journal of Law and Economics*, Vol. 21 No. 1, pp. 223-33.
- Sparks, L., 2000, Seven-Eleven Japan and the Southland Corporation: a Marriage of Convenience?, *International Marketing Review*, Vol. 17 Nos 4/5, pp. 401-15.
- Walker, J.B. and Etzel, M.J., 1973, The Internationalisation of US Franchise Systems: Progress and Procedure, *Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 2, pp. 38-46.
- Welch, L.S., 1990, Internationalisation by Australian Franchisors, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 7 No. 2, pp. 101-21.
- Wernefelt, B., 1984, A Resources Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, pp. 171-180.
- Yavas, U., 1998, "The Bases of Power in International Channels", *International Marketing Review*, Vol. 15 No. 2, pp. 140-50.



### Lampiran

Gambar 1  
Power-Mode dan Outcomes of Power dalam Hubungan antar Organisasi



Sumber: Rizal A, 2009

Table 1  
Kasus Perusahaan – Cakupan Merek

| Perusahaan | Tipe Pengecer Fashion | Cakupan Merek                                         | Tingkat Harga                        |
|------------|-----------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| A          | Pedagang Umum         | Satu merek mencakup seluruh segmen pasar              | Harga rendah-sedang<br>Low-mid price |
| B          | Fashion Umum          | Satu merek pakaian pria dan satu merek pakaian wanita | Haga Premium                         |
| C          | Pedagang Umum         | Satu merek mencakup seluruh segmen pasar              | Harga Menengah                       |
| D          | Fashion Umum          | Bermacam-macam pakaian wanita                         | Harga Menengah                       |
| E          | Fashion Umum          | Satu merek pakaian wanita                             | Harga Premium                        |
| F          | Fashion Umum          | Berbagai merek pakaian pria dan pakaian wanita        | Harga Menengah                       |

Catatan : Berdasarkan Klasifikasi Moore's dalam Mooore *et al* (2000)

Tabel 2  
Sumber Kekuatan dan Kontrol

| <i>Power Mode<br/>(Exercises Power)</i> | <b>Kontrol Dilakukan Melalui</b>                |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b><i>Traditional</i></b>               |                                                 |
| Coercive power                          | Franchise contract (Kontrak Waralaba)           |
| Non-coercive                            | Support function (Dukungan Fungsional)          |
| <b><i>Non-Traditional</i></b>           |                                                 |
| Relationship power                      | <sup>1</sup> Franchise partner selection        |
|                                         | Communication within the franchise relationship |
| Organisational power                    | Master and/or area development franchising      |

Sumber: Dielaborasi dari Doherty dan Alexander (2006)

# Penggunaan kekuatan Waralaba.pdf

## ORIGINALITY REPORT

12%

SIMILARITY INDEX

10%

INTERNET SOURCES

6%

PUBLICATIONS

8%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1

[cadair.aber.ac.uk](http://cadair.aber.ac.uk)

Internet Source

3%

2

[www.neliti.com](http://www.neliti.com)

Internet Source

3%

3

[yudimhsnarotama.blogspot.com](http://yudimhsnarotama.blogspot.com)

Internet Source

2%

4

Submitted to Universitas Jenderal Soedirman

Student Paper

2%

5

[journal.umy.ac.id](http://journal.umy.ac.id)

Internet Source

1%

6

Submitted to Universitas Andalas

Student Paper

1%

7

[www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)

Internet Source

1%

Exclude quotes On

Exclude matches Off

Exclude bibliography On

