



Oleh:  
**Handoko Wignjowargo**  
 Managing Partner MAESTRO Consulting-Coaching-Sharing  
 Mahasiswa Program Doktorat bidang Strategic  
 Management FE UI.  
*Guest Lecturer* Program Pascasarjana di sejumlah  
 universitas.  
 email: handoko@wignjowargo.com

# *The E Factor.* Keluarnya Para Ikon (Bagian 2)

**M**enyusul pemuatan artikel pada edisi bulan lalu, saya menerima email yang mau tidak mau membuat saya tersenyum. Email itu berbunyi begini kurang lebih, "Meskipun Anda tidak menyebutkan nama kedua ikon broker itu, tetapi kamu tahu pasti mereka berdua siapa, karena kolom Anda persis setelah berita tentang kedua ikon broker properti tersebut". Posisi halaman kolom saya, memang persis di sebelah artikel tentang broker yang pindah dan ganti *brand*.

Kembali ke topik, bulan lalu saya menguraikan bagaimana sebaiknya *franchisor* membawa dari *Glee* menuju *We* dengan selamat dan idealnya dilakukan dalam tempo sesingkat-singkatnya. Pertanyaan berikutnya adalah bagaimana mempertahankannya. Tentu ini bukan pertanyaan yang bisa dijawab dengan mudah dan singkat.

Pengalaman pernah mengelola

hampir 60 *franchisee* membawa saya pada satu kesimpulan bahwa kuncinya adalah bagaimana kita melakukan *mapping* dengan cara benar dan "membaca" hasilnya secara akurat tentang ada di tahapan mana seorang *franchisee* berada. Dan untuk itu dibutuhkan kemampuan luar biasa untuk membangun hubungan dengan para *franchisee* secara tulus dan itikad baik, sehingga *mapping* dapat dilakukan tanpa *franchisee* merasa sedang menjadi obyek.

Kalaupun disadari bersama oleh *franchisor* dan *franchisee* bahwa hasil *mapping* akan baik untuk kepentingan bersama, tetapi bila dilakukan dengan terang-terangan akan menimbulkan *Hawthorne Effect* yaitu yang sedang diteliti akan memiliki kecenderungan berperilaku kurang wajar karena sadar sedang diteliti. Oleh karena itu harus dilakukan secara tidak terbuka, cermat, dan tetap dengan ketulusan hati dan itikad baik.

Berdasarkan pengalaman saya, *mapping* yang dilakukan bukan berupa sebuah *snapshot action*, cukup sekali melakukan *mapping* dan berlaku selamanya. *Mapping* harus dilakukan dengan cara terus menerus karena tahapan-tahapan itu dipengaruhi oleh banyak faktor dan bersifat dinamis. Ini mengandung konsekuensi bahwa jika saat ini seorang *franchisee* ada di tahapan tertentu, pada suatu saat tertentu bisa berubah posisi ada di tahapan lain, sehingga membutuhkan perlakuan yang berbeda dengan sebelumnya.

Dinamika tadi juga membawa konsekuensi bahwa seseorang yang misalnya sudah menjadi tahapan *We* bisa saja berubah menjadi berada di tahapan lain. *We* sebagai tahapan hubungan ideal antara *franchisor* dan *franchisee* membutuhkan perhatian ekstra lebih. Mereka yang sudah pernah di tahapan *We* dan karena ku-

rang dikelola dengan baik, sehingga pindah ke tahapan lain akan lebih sulit untuk dikembalikan lagi ke tahapan *We*, bahkan memiliki kecenderungan untuk benar-benar *Free*.

*Franchisor* juga tidak bisa mengharapkan *franchisee* yang sudah di tahap *We* akan memiliki optimisme dan antusiasme setaraf dengan saat mereka ada di tahapan *Glee*. Hal ini penting disadari oleh para *franchisor* karena sebetulnya pada tahapan *Glee* optimisme dan antusiasme mereka lebih karena ekspektasi berlebih yang kebanyakan merupakan akibat dari janji-janji *franchisor* sebelumnya. Mereka yang di tahap *We* lebih bersikap realistis karena sudah menjalani sendiri.

Yang paling sulit dikelola adalah mereka yang sudah berada di tahapan *Free*. Harus disadari bahwa pada tahapan ini yang ekstrim dan sulit dikelola bisa jadi karena pengelolaan di tahapan-tahapan sebelumnya sudah kurang benar. *Over promise* di tahapan *Glee* bisa jadi berakibat pada kekecewaan mendalam, sehingga dapat membuat *franchisee* menjadi ekstrim *free*. Menggunakan mediator untuk berbicara dengan mereka yang masuk dalam tahapan ini adalah langkah bijaksana. Mediator tadi, bisa *franchisee* lain (yang tentu bukan berada di tahapan *free* juga), pasangan pemilik *franchisee*, pun sahabat atau relasi yang mereka hormati.

Problema yang sering dihadapi

***Over promise*** di tahapan *Glee* bisa jadi berakibat pada kekecewaan mendalam, sehingga dapat membuat ***franchisee*** menjadi ekstrim ***free***.

adalah bahwa *franchisor* tidak sadar bahwa *franchisee*-nya sudah memasuki tahapan *Free*, atau kalaupun sadar tidak peduli. Di mana yang paling mungkin terjadi adalah bereaksi dengan pengelolaan yang (semakin) salah sehingga akhirnya mereka benar-benar memisahkan diri. Tahapan ini memang menuntut kebesaran hati, kuatnya perspektif *franchisor* untuk masa yang akan datang, serta keahlian mengelola manusia.

Kecenderungan *franchisor* untuk banyak mencurahkan waktu bagi para *franchisee*-nya (karena *franchisor* mempunyai kecenderungan untuk terus menerus merekrut) yang ada di tahapan *Glee* bisa menjadi pemicu masalah bagi *franchisee* yang ada di tahapan lain. Sebenarnya kecenderungan ini manusiawi, di mana *franchisor* akan lebih memperhatikan *franchisee* yang baru dikenalnya dan banyak meminta perhatian mereka, juga mereka yang antusias dan optimis.

Perlu disadari bahwa sebenarnya optimisme dan antusiasme mereka yang ada di tahapan *Glee* bisa menjadi pedang bermata dua. Satu mata memberikan semangat baru bagi para *franchisee* yang ada, sementara mata lainnya, justru bisa memunculkan sinisme dari sejumlah *franchisee* yang menganggap mereka yang antusias dan optimis itu karena belum betul-betul tahu apa yang harus mereka hadapi. Mengangkat optimisme dan antusiasme sampai ke tingkat tertentu masih mungkin tercapai dan mendekati kenyataan, tetapi cukup memotivasi menjadi tantangan bagi *franchisor*.

Mengelola *franchisee* dengan menyadari tahapan-tahapan di mana *franchisee* berada, membutuhkan konsistensi dalam pembinaan hubungan. Hubungan yang baik akan mengurangi ekstrimitas, terutama untuk hal-hal yang bersifat negatif. Hubungan yang lebih bersifat *non transactional* dan dengan penuh ketulusan akan mengurangi hal-hal yang tidak diinginkan, meskipun tidak berarti akan menghilangkan resiko. Kuncinya sebenarnya ada di proses rekrutmen awal para *franchisee* tadi.

Selain itu juga dibutuhkan kesadaran penuh bahwa mengelola *franchisee*

**Kuncinya sebenarnya ada di proses rekrutmen awal para *franchisee*.**

bukan sesuai dengan *style* yang disukai oleh *franchisor*, melainkan yang sesuai dengan kondisi *franchisee* terkait pada tahapan di mana mereka berada. Ini mengandung konsekuensi bahwa *style* yang diterapkan untuk masing-masing *franchisee* adalah berbeda. Konsekuensi dari perbedaan ini adalah munculnya isu diskriminasi yang juga harus pula dikelola dengan baik.

Salah satu cara yang baik agar isu diskriminasi tidak menjadi masalah adalah menjelaskan kepada para *franchisee* mengapa hal ini harus dilakukan. Bahkan apabila *franchisor* dapat memberikan bukti yang kuat bahwa tahapan-tahapan di antara *franchisee* tadi juga dihadapi para *franchisee* saat berhadapan dengan *marketing* yang mereka pimpin, akan lebih memudahkan pemahaman para *franchisee* tadi.

Problema pasti akan timbul dan dari hari ke hari akan makin kompleks. Menghindari problema adalah salah satu cara di antara banyak cara mengelola problema tadi. Kalaupun sudah dikelola, barangkali bisa dikaji ulang apa yang salah pada saat proses pengelolannya. Untuk itu dibutuhkan analisa mendalam, sehingga kejadian yang tidak diinginkan tidak perlu terjadi di masa yang akan datang.

Terus apa jawaban terhadap pertanyaan wartawan, mengapa hal itu terjadi? Dan sebenarnya apa yang sedang terjadi di dunia *franchise property brokerage*? Tentu saya punya analisa lengkap mengenai hal itu. Hanya saja analisa tersebut tidak akan saya ungkapkan dalam kolom ini. Kalau Anda ingin menemukan jawabannya, saya sudah sediakan alat analisisnya dalam dua edisi majalah ini. Selamat menjabar sendiri! ■