



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 1)

**K**etika ada dua jagoan broker ala *franchise* yang mengibarkan bendera sendiri dalam waktu yang berdekatan, tak lama kemudian sejumlah wartawan properti mengontak saya. Pertanyaannya nyaris sama: Mengapa hal itu terjadi? Dan sebenarnya apa yang sedang terjadi di dunia waralaba *property brokerage*? Saya hanya bisa menjawab dengan tersenyum. Itu isu yang menurut saya sensitif. Jawaban lebih dari senyum salah-salah bisa menimbulkan interpretasi yang berbeda dan bahkan bisa dipelintir menjadi isu lain yang bisa jadi bikin heboh.

Menjadi sulit bagi saya ketika pertanyaan itu muncul juga dari redaksi *Properti Indonesia*, selain sebagai penulis kolom tetap saya juga redaktur ahlinya. Bahkan ada permintaan untuk mengadakan forum diskusi membahas

khusus mengenai masalah ini. Senyuman saja tidak bisa menjadi jawaban atas permintaan mereka, sehingga akhirnya saya putuskan untuk menulis kolom khusus mengenai cerita di balik fenomena ini.

Ingatan saya langsung tertuju pada buku karangan Greg Nathan tentang bisnis dengan cara *franchise*. Salah satu konsep yang menarik di dalam buku tersebut adalah pada saat Nathan memperkenalkan tentang 'The E Factor'. The E Factor menceritakan perkembangan pemegang hak waralaba (*franchisee*) dari tahapan Glee, Fee, Me, Free, See dan We. Karena semuanya berakhiran dengan 'e' maka kemudian dinamai dengan The E factor.

Kalau *franchisee* baru bergabung maka dia masuk tahapan Glee alias gembira atau riang. Tentu saja *franchisee* dalam posisi riang, kalau tidak tentu saja dia tidak memutuskan bergabung.

Alasan untuk Glee atau riang karena mereka antusias dan optimis dalam memulai bisnis baru karena pemberi hak waralaba (*franchisor*) tampaknya sangat mendukung mereka. Tentu saja mereka *nervous*, tetapi dukungan dari *franchisor* membuat mereka tetap Glee.

Tahap berikutnya adalah Fee, dimana *franchisee* mulai merasa, mereka yang bekerja tetapi harus menyetor sejumlah uang kepada *franchisor* dalam bentuk royalti. Dalam tahapan ini kebanyakan *franchisee* mulai *commercially minded* alias hitung-hitungan dengan *franchisor*. Mereka memperhitungkan berapa jumlah yang harus disetor dibanding *value* yang mereka peroleh. Mereka juga bertanya-tanya apakah keputusan yang diambil sebelumnya untuk bergabung merupakan keputusan yang benar atau salah.

Tahap ketiga disebut dengan Me.

Mereka  
memperhitungkan  
berapa jumlah yang  
harus disetor  
dibanding *value*  
yang mereka peroleh.

Ini biasanya terjadi pada *franchisee* yang sudah berhasil dan bangga akan keberhasilannya. Mereka yang sudah berhasil ini akan memiliki kecenderungan untuk berpikir bahwa keberhasilan mereka adalah perpaduan kemampuan yang mereka miliki dan kerja keras mereka sendiri. Pada saat yang sama mereka juga berpikir bahwa kontribusi *franchisor* kepada mereka nilainya tidak cukup tinggi atau bahkan nihil.

Apabila tahapan Me tidak dikelola dengan baik maka *franchisee* akan mengarah cepat menuju tahapan Free alias bebas. *Franchisee* merasa bahwa mereka mampu beroperasi sendiri tanpa *franchisor*, dan itu bahkan dianggap pilihan yang terbaik karena *franchisor* dianggap terlalu mengekang mereka. Pada tahapan ini kecenderungan *franchisee* untuk bersikap menyerang *franchisor* serta berupaya untuk memisahkan diri sangatlah tinggi.

Jika seandainya pengelolaan yang dilakukan oleh *franchisor* baik, maka mereka bisa diarahkan menuju tahapan See, yaitu tahapan *franchisee* berpikiran terbuka melihat manfaat yang diberikan oleh *franchisor* serta berempati terhadapnya. Meski demikian pada tahapan ini *franchisee* tetap merasa bahwa kunci sukses adalah tetap dalam diri mereka sendiri.

Tahapan terakhir adalah tahapan yang disebut We. *Franchisee* merasa bahwa dia bisa seperti saat ini karena *franchisor*, demikian juga sebaliknya.

Mereka juga sudah memiliki pola pikir jangka panjang. Tahapan We adalah tahapan yang ideal dalam hubungan antara *franchisee* dengan *franchisor*. Dalam tahap ini *franchisee* merasa sebagai bagian dari mereka secara keseluruhan, meski demikian mereka juga bersikap tegas.

Tahapan-tahapan dalam The E Factor akan selalu dilalui oleh para *franchisee* karena merupakan sesuatu yang bersifat natural. Ada dua unsur yang terlibat di dalamnya; kadar puas atau tidak puas dalam setiap tahapan dan juga lamanya *franchisee* ada pada setiap tahapan. Semua ini sangat dipengaruhi oleh banyaknya kondisi antara lain karakter dari *franchisee* itu sendiri.

Karena merupakan proses yang tidak bisa dihindari, maka yang dapat dilakukan oleh *franchisor* adalah membawa *franchisee* dari tahap Glee untuk secepatnya menuju tahapan We serta mempertahankannya untuk tetap di sana. Bagaimana caranya? Pertama yaitu dengan melakukan *mapping* setiap *franchisee* dan kemudian mengelolanya pada setiap tahapan dengan baik.

Pada tahapan Glee, *franchisor* sebaiknya tidak terlalu banyak mengumbar janji-janji surga. Janji yang terlalu muluk akan berakibat harapan yang terlalu tinggi dan berakhir pada kekecewaan. Pada tahapan ini *franchisor* harus mampu membantu *franchisee* baru dengan membimbingnya melewati kesulitan-kesulitan yang biasa dihadapi pada saat memulai bisnis baru.

Pada tahap Fee, biasanya *franchisee* mulai meributkan besaran royalti atau besaran kontribusi *franchisor*. Di sini *franchisor* harus tetap menjalankan prinsip-prinsip dasar hubungan bisnis (terutama yang terkait dengan hal-hal finansial) tanpa bisa ditawar. *Franchisor* juga harus memastikan kewajiban-kewajibannya dijalankan dengan benar.

Pada saat *franchisee* memasuki tahapan Me, *franchisor* harus bersikap besar hati dan tidak bisa menuntut pengakuan dari *franchisee* bahwa keberhasilan mereka akibat dukungan *franchisor*. Yang harus dilakukan

mereka adalah tetap membina *franchisee* untuk tetap bertumbuh dan mengikuti jalur yang benar.

Jika *franchisee* memasuki tahap Free, maka yang harus dilakukan oleh *franchisor* adalah tidak mengambil posisi defensif atau bahkan ofensif, melainkan dengan sabar menjaga hubungan yang sudah terjalin dengan tetap tegas dan adil. Apabila terjadi pertentangan maka bisa digunakan mediator untuk menyelesaikan.

Memasuki tahapan See maka *franchisor* harus mendengarkan para *franchisee* dengan seksama yang biasanya terkait dengan keluhan-keluhan mereka. Mereka harus tetap bersikap tidak berkompromi terhadap hal-hal yang melanggar ketentuan yang bersifat mendasar yang mungkin diusulkan oleh *franchisee*.

Mereka harus tetap  
bersikap tidak  
berkompromi  
terhadap hal-hal yang  
melanggar ketentuan  
yang bersifat  
mendasar.

Apabila *franchisee* ada pada tahapan We, maka melibatkan mereka dalam mengambil keputusan-keputusan tertentu adalah hal benar yang dapat dilakukan oleh *franchisor*. Bisa juga *franchisee* dalam tahapan ini dilibatkan untuk merekrut dan membina para *franchisee* baru.

Uraian di atas adalah bagaimana membawa dari Glee menuju We dengan selamat. Pertanyaan berikutnya adalah bagaimana mempertahankannya? Apakah Anda tertarik untuk membaca kelanjutannya? Ikuti bagian kedua di majalah ini bulan depan! ■