

gunakan pasokan daging yang sudah kedaluwarsa. "Perbaikan brand McD merupakan prioritas utama kami saat ini di Asia. Kami telah memutuskan hubungan dengan Shanghai Husi," ujar Peter Bensen, Chief Financial Operation McD, seperti dikutip Reuters.

Kasus lain adalah penemuan potongan gigi dan plastik di dalam produk McD di Jepang. Akibatnya, seorang anak mengalami keracunan makanan. Di Timur Tengah, McD juga tengah kehilangan kredibilitas karena masalah keamanan pangan tersebut. Tak heran, mereka harus menutup fasilitas pengolahan daging, tahun lalu.

**Ketiga**, masalah kebijakan harga. Sonnenfeld menilai McD kurang jelas dalam menentukan harga produknya. McD hendak menawarkan menu berkualitas tinggi sehingga memasang harga yang lebih mahal. Namun, kenyataannya para pesaing bisa menawarkan produk berkualitas baik dengan harga rendah.

**Keempat**, masalah standarisasi dan pilihan menu. McDonald's sejak lama menuai kritik lantaran pelanggan tidak bisa memilih isi ataupun topping pada menunya sendiri. Padahal, restoran lain menyediakan pilihan tersebut. Di sisi lain, McD menyajikan sekitar 130 menu yang malah membingungkan para pelanggan. Dari sisi standarisasi, kecepatan layanan McD dianggap menurun drastis untuk kelas industri makanan cepat saji.

**Kelima**, masalah sumber pasokan bahan baku. Gara-gara penyalur utama pasokan bahan baku McD di Los Angeles menurun, kualitas bahan makanan di gerai McD pun ikut terpengaruh. Kondisi serupa juga terjadi di Prancis dan Jepang.

Sonnenfeld menilai lima masalah tersebut menunjukkan persoalan yang dihadapi McD bersumber dari internal perusahaan. Kesalahan itu, baik dari sisi strategi bisnis maupun ek-

sekusinya. "McD terperangkap dalam paradoks identitas brand yang tidak jelas dan membingungkan, ditambah produk yang tidak memadai," katanya seperti dikutip Fortune.

Upaya perubahan

Manajemen McD mencanangkan 2015 sebagai tahun perubahan bagi McD. Mereka akan menata kembali bisnisnya di tengah tekanan finansial akibat penurunan kinerja keuangan. Tahun ini, McD mengalokasikan belanja modal secara global sebesar US\$ 1 miliar. Jumlah tersebut hanya separuh dari belanja modal McD tahun 2014 yang mencapai US\$ 2 miliar.

Artinya, dari sisi pembangunan gerai baru, McD hanya mungkin membangun sekitar 1.000 gerai baru sepanjang tahun ini. Jumlah tersebut lebih sedikit dari tahun 2014 yang sebanyak 1.300 gerai baru. "Belanja modal yang lebih rendah ini adalah langkah bijaksana saat kami bekerja untuk mendapatkan kembali momentum bisnis dan meningkatkan penjualan McD di dunia," ujar Peter Bensen, CFO McD.

Ketimbang jorjoran menambah gerai baru, McD memilih mengalokasikan dana lebih besar untuk mengubah menu, meningkatkan kualitas produk dan penyajiannya. Mereka menyederhanakan menu dan memberi kesempatan lebih besar kepada terwaralaba lokal untuk menyajikan menu yang sesuai daerah setempat.

Pada saat yang sama, dalam menawarkan menu kepada konsumen, McD mengusung slogan *Create Your Taste*. Dengan begitu, konsumen bisa memilih isi makanan pesannya melalui kios layar sentuh.

Kalau sejumlah strategi itu berhasil, mungkin investor saham di Wallstreet akan merayakan kesuksesan Easterbrook tanpa paradoks lagi. □

Refleksi

# Mengelola Politik Kantor

Jika Anda pernah bekerja di kantor, pasti mengenal adanya *office politics* alias "politik kantor". Wujudnya bisa berupa aksi sikut-menyikut dan berbagai fitnah yang menjadi makanan sehari-hari. Namun, setiap organisasi mempunyai kultur yang berbeda, sehingga kadar kekentalan politik kantor juga tidak sama.

Bagi para manajer dan tim manajemen, sebaiknya kadar politik kantor perlu ditanggulangi sehingga bisa semakin melemah. Sebaliknya, yang perlu ditingkatkan adalah kadar berkompetisi secara sehat. Bagaimana strateginya?

Menurut *Harvard Business Review Guide* yang ditulis secara ciamik oleh Karen Dillon, co-author buku berjudul *How Will You Measure Your Life?* dan menjadi *New York Times best-seller*, ada beberapa hal yang perlu dicermati, dipahami, dan dikuasai agar terjadi perubahan signifikan yang positif bagi organisasi.

**Pertama**, mengenali berbagai tipologi para bos alias mereka yang memimpin perusahaan walaupun mungkin dengan kemampuan manajemen asal-asalan.

Kenali apakah atasan Anda merupakan pemimpin yang baik atau tidak bagi Anda. Seorang pemimpin yang baik mendorong subordinat untuk maju baik dalam tugas, karier, maupun aktualisasi diri. Jadi, jika atasan Anda melakukan hal-hal sebaliknya, maka sebaiknya Anda beraksi dan bersikap proaktif untuk memajukan diri sendiri. Selain itu, menyadarkan atasan mengenai pentingnya dukungan moral bagi bawahan.

Memang, tidak gampang untuk melakukan hal tersebut. Namun, bagaimanapun, cara itu perlu dicoba untuk menciptakan kenyamanan kerja tim. Sir Alex Ferguson, mantan manajer klub sepakbola Inggris, Manchester United, dianugerahi gelar *doctor honoris causa* bidang kepemimpinan dan manajemen dari beberapa universitas terkemuka, termasuk University of Edinburg.

Sir Alex mempunyai beberapa strategi untuk memberikan masukan dan dukungan moral kepada para anggota timnya. Misalnya, untuk hal-hal teknis, dia menegur saat itu juga sehingga menghasilkan efek yang tepat dan langsung. Adapun untuk hal-hal yang berhubungan dengan karakter dan perilaku, ia akan memilih berbicara empat mata.

Idealnya, seorang anak buah memberikan masukan kepada pemimpin atas setiap keputusan



**Jennie M. Xue**  
Kolumnis internasional, serial entrepreneur dan pengajar bisnis berbasis di California, AS.  
www.jennixue.com

dan tindakan yang salah. Ini sebaiknya dilakukan terus-menerus sehingga terjadi perubahan. Yang menjadi tantangan adalah, kapan waktu terbaik untuk memberikan masukan tersebut? Lalu, bagaimana agar masukan itu tidak menyinggung

kasus berbeda, coba gunakan sudut pandang kolega yang bermasalah tersebut. Apa yang menyebabkan terjadi kompetisi yang tidak sehat? Apakah jumlah posisi promosi terbatas? Mengapa salah satu kolega tampak "mem-bully" Anda? Apakah karena Anda tampak lemah dan tidak berdaya?

Bangunlah citra bahwa Anda adalah "kolega yang baik dan bisa diandalkan" tanpa bicara buruk di belakang orang lain dan siap membantu untuk kepentingan tim. Pecahkan pola-pola yang tidak produktif dalam diri dan kolega. Bahkan, kalau bisa pecahkan pula pola-pola atasan Anda yang dirasakan memberatkan tim. Gunakan gaya dewasa yang diplomatis namun otoritatif.

**Ketiga**, mengenali berbagai masalah di tempat kerja. Apa sebenarnya masalah dalam perusahaan atau organisasi yang meresahkan tim manajemen dan subordinat? Apakah masalah tersebut berpotensi menyebabkan pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap Anda dan kolega? Jika ya, tetaplah berlaku tenang dan tidak kasak-kusuk di tempat kerja untuk pencarian pekerjaan baru.

Lalu, beri masukan kepada tim manajemen apabila ada yang bisa Anda lakukan untuk mengurangi masalah perusahaan atau organisasi. Intinya adalah mengurangi masalah tapi bukannya menambah masalah baru. Anda perlu memikirkan secara matang sebelum menawarkan bantuan atau masukan untuk solusi permasalahan.

**Keempat**, meningkatkan *soft skills* untuk bertahan dan berkarya pesat. Jadi, tingkatkan kemampuan yang tidak terlihat, alias keterampilan dan kemampuan yang bersifat tidak teknis, seperti promosi diri (*self-branding*), bernegosiasi, kepemimpinan, *forecasting*, menulis, dan sebagainya.

Selain itu, membangun strategi *survival* alias bertahan hidup. Strategi ini dijalankan secara etis, tanpa adanya penyerangan yang tidak perlu, apalagi tikaman dari belakang. Jalan dengan sportivitas tinggi, tanpa pengecualian alias lakukan aktivitas tersebut secara *gentleman*.

**Kelima**, menggabungkan keempat elemen di atas tersebut. Dalam kultur organisasi yang bersih dan sehat, politik kantor dapat diminimalkan sehingga kreativitas dan produktivitas bisa maksimal. Pergunakan radar kreativitas dan produktivitas untuk menentukan aktivitas yang dijalankan: *Is this activity going to help with creativity and productivity?* □

## Brand Global sudah Tidak Zaman Lagi

**Sebenarnya**, merek global yang lain juga mengalami nasib penurunan penjualan seperti McDonald's. Pengamat *marketing* dan manajemen, Goenardjoadi Goenawan, menyebut ada dua faktor utama penyebab kemerosotan tersebut.

**Pertama**, McD kurang bisa menjaga keunggulan dan memperbarui mereknya di tingkat lokal atau di masing-masing negara operasionalnya. "Brand itu sudah tidak zaman lagi mengglobal," katanya. Istilah yang tepat adalah "global brand, local taste". Jadi, mereka harus membuat menu unggulan yang merupakan adaptasi dari budaya setempat sehingga bertambah kuat.

Goenardjoadi mencontohkan, Coca-Cola yang tersebar di banyak negara telah membuat berbagai produk yang sesuai dengan negara setempat. Seperti di Indonesia, Coca-Cola Amatil Indonesia mengeluarkan Ades, Minute Maid, Aquarius, hingga Frestea Green yang sesuai kultur masyarakat di negara ini.

Nah, merek global memang seharusnya semakin adaptif menyesuaikan diri dengan selera lokal. "Dulu memang zamannya semua *american food*. Tapi, sekarang yang musim adalah *japanese food*, *korean food*, dan *mexican food*, yang semakin digemari," tukasnya. Makanya, merek global harus menggabungkan kekuatan dan kelebihan lokal dengan manajemen global.

Faktor **kedua**, masyarakat saat ini sangat mementingkan manfaat kesehatan dalam konsumsi makanan. Semakin banyak yang menyukai *green tea*, makanan *low fat*, dan tidak sekadar mengutamakan rasa yang gurih atau lezat.

Tak heran, penggemar *junk food* semakin sedikit. "Aliran global memang sudah melawan *junk food*. Orang sekarang suka dengan *organic duck*, *wagyu beef*, *bulgogi*, *bulkalbi*, dan sebagainya," ujar Goenardjoadi.

Perubahan itu memang tidak bisa dihindari. Salah satu cara mengatasinya adalah memperbaiki kualitas dan menonjolkan nilai gizi atau manfaat produk itu bagi konsumen. Misalnya, *coke* sudah membuat versi *zero sugar* untuk mengurangi gula. Jadi, tak menutup kemungkinan membuat burger dengan nilai gizi lebih baik. McD juga harus lebih kreatif meracik menu makanan yang mengandung manfaat dan nilai gizi yang tinggi. □



**Bangunlah citra bahwa Anda adalah "kolega yang baik dan bisa diandalkan".**

perasaan pimpinan? Hal ini memerlukan observasi cukup lama untuk memilih waktu (*timing*) yang tepat.

Mengenali kolega

**Kedua**, mengenali berbagai tipologi antarkolega di tempat kerja. Kenalilah kolega berdasarkan lima tipe: sangat kompetitif, suka mem-bully (merendahkan, meremehkan, dan menyudutkan), cuma membela kelompok sendiri (grup internal favorit), mencuri *credit point*, dan si "Sirik". Yang lebih penting lagi adalah mengenali akar permasalahan.

Walaupun penanganan setiap