

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIK

EVALUASI MODEL STRATEGI WENDY'S Co

Disusun untuk Melengkapi Nilai Tugas

Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik

Dosen Pengampu: Prof. Setyabudi Indartono MM., Ph. D.



Oleh :

Cantika Rizka Khoirunnisa

19808141079

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA

2021

A. Profil Wendy's

Wendy's adalah franchisee restoran asing Amerika dengan burger sebagai makanan utamanya. Wendy's ditemukan oleh Dave Thomas pada tanggal 15 November 1969, dan dinamai sesuai nama anak keempatnya, Melinda Lou Thomas, biasa dipanggil "Wenda / Wendy ". Restoran Wendy pertama kali dibuka pada tahun 1969 di Dublin, Ohio dan cabangnya berkembang pesat dengan lebih dari 3.000 restoran pada tahun 1985. Pada tahun 1991, Jakarta menjadi kota pertama Wendy's di Indonesia. Kemudian pada tahun 2012, Wendy's diakuisisi oleh CT Corp. Saat ini Wendy's memiliki lebih dari 40 gerai di 12 kota di Indonesia, antara lain Jakarta, Solo, Yogyakarta, Manado, Semarang, Bandung, Palembang, Surabaya, Balikpapan, Makassar, Bali, dan Malang. Di Indonesia, Wendy's berada dibawah manajemen PT. Wendy. Gerai pertamanya berdiri pada tahun 1991 di Plaza 89 Jakarta.

Kantor Pusat : Bank Permata Tower, LG Fl. Jalan Jend. Sudirman Kav. 27, Jakarta Pusat.

Telp : 500063

VISI

Menjadi pemimpin yang berkualitas di setiap apapun yang Wendy's lakukan dan menjadi restoran makanan cepat saji nomor satu di dunia.

MISI

Memberikan produk dan layanan yang berkualitas untuk customer Wendy's dan menciptakan komunitas yang baik melalui kepemimpinan, inovasi, dan kemitraan.

Tujuan

Meningkatkan representasi yang beragam dan setara di semua tingkatan perusahaan.

Analisis misi menurut David Fred R (2009 : 102)

a. Customer

Pelanggan dari Wendy's adalah kalangan menengah atas dengan usia antara 25 tahun hingga 49 tahun.

b. Product or Services

Produk dari Wendy's berupa makanan dan dessert serta layanan pesta ulang tahun.

c. Markets

Pasar yang dituju Wendy's adalah kota-kota besar di Indonesia.

d. Technology

Wendy's menggunakan teknologi mobile payment, drive thru, beacon-based ordering, layanan self-order, dan program loyalty.

e. Concern for survival, growth, and profitability

- Concern for survival :

Wendy's terus mengembangkan teknologi yang mempermudah pelanggan dan sesuai gaya hidup masyarakat sekarang.

- Concern for growth :

Wendy's terus berekspansi keluar Amerika Serikat, salah satu negara yang dituju adalah Indonesia.

- Concern for profitability:

Melalui pengembangan produk dan perluasan pangsa pasar Wendy's

f. Philosophy

Wendy's memberikan produk dan layanan yang berkualitas untuk customer dan menciptakan komunitas yang baik melalui kepemimpinan, inovasi, dan kemitraan

g. Self Concept

"Kualitas adalah Resep kami" telah menjadi dasar dari semua yang dilakukan Wendy's sejak awal keberadaannya.

h. Concern for public image

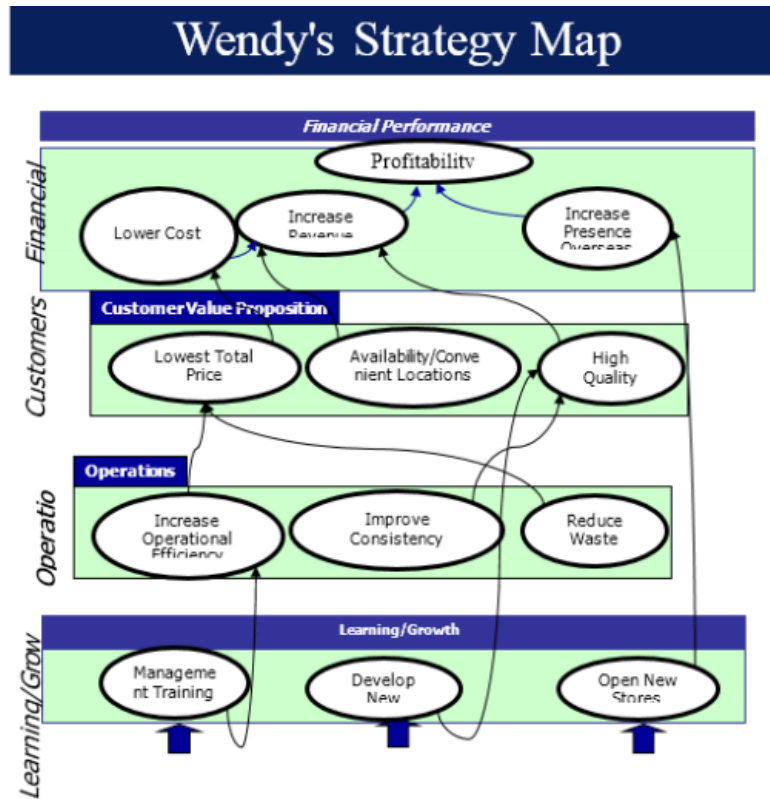
Sampah kemasan Wendy's 100% diolah sendiri, inventarisasi gas rumah kaca (GRK) dan membuat peta jalan untuk mengurangi emisi GRK dan menetapkan target berbasis sains, mengembangkan solusi limbah makanan yang akan membantu melindungi lingkungan, operasi dan rantai pasokan Wendy's meminimalkan risiko deforestasi

i. Concern for employees

Wendy's memberikan tunjangan kompetitif, program pengakuan, dan kelompok sumber daya. Wendy's juga bangga berbagi tujuan dengan langkah-langkah yang akan diambil

untuk meningkatkan representasi populasi yang kurang terwakili (minoritas) di antara kepemimpinan dan manajemen Perusahaan, serta keragaman waralaba.

A. Strategic Map



Wendy's memiliki kekuatan berupa pengembangan produk baru. Melalui pengembangan produk baru yang dilakukan (perspektif learning/growth), Wendy's memiliki harapan untuk dapat terus menghasilkan produk yang memiliki kualitas tinggi (perspektif customer), yang kemudian diharapkan dapat meningkatkan pendapatan dan profitabilitas (perspektif financial). Kekuatan lainnya yang dimiliki Wendy's adalah efisiensi biaya operasional. Dengan meningkatkan efisiensi operasi (perspektif operations), diharapkan harga produk dapat menjadi lebih rendah tanpa mengabaikan kualitas (perspektif customer), yang kemudian pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan profitabilitas (perspektif financial). Selain dari sisi kekuatan, Wendy's memiliki kelemahan dalam hal penetrasi pasar namun kesempatan untuk melakukan ekspansi secara global juga masih terbuka. Dengan melihat hal ini, Wendy's membuat strategi untuk membuka gerai baru (perspektif learning/growth).

Melalui pembukaan gerai-gerai baru ini, diharapkan keberadaan Wendy's di berbagai belahan dunia dapat meningkat yang pada akhirnya dapat meningkatkan profitabilitas (perspektif financial).

Strategy map menggambarkan hasil yang diharapkan dapat terjadi dari tindakan yang dilakukan. Namun rincian dari tujuan, target, ukuran keberhasilan serta langkah-langkah untuk mencapainya masih perlu dijabarkan lebih lanjut agar seluruh anggota organisasi dapat mengambil tindakan yang sesuai dengan goals dari perusahaan. Tujuan, target, ukuran keberhasilan serta langkah-langkah ini dapat digambarkan dalam bentuk balanced scorecard. Berikut contoh balanced scorecard dari Wendy's.

Analisis SWOT

Strength

Kekuatan yang dimiliki Wendy's:

1. Lebih dari 40 tahun pengalaman dalam industri makanan cepat saji
2. Kehadiran global dengan restoran di sekitar 30 negara
3. Jaringan burger terbesar ketiga dengan sekitar 6.650 lokasi
4. Jumlah karyawan 46.000
5. Merek yang diakui secara global
6. Jaringan rantai pasokan yang kokoh
7. Populer karena rasanya dan menggunakan daging sapi segar sebagai pengganti daging beku
8. Stabilitas keuangan
9. Pemasaran dan periklanan yang efektif

Weakness

Kelemahan yang dimiliki Wendy's:

1. Makanan cepat saji yang dianggap tidak sehat
2. Operasi pewaralaba sulit untuk dikelola
3. Jumlah lokasi yang lebih sedikit dibandingkan dengan pesaingnya secara global

Opportunities

Peluang yang dimiliki oleh Wendy's adalah sebagai berikut :

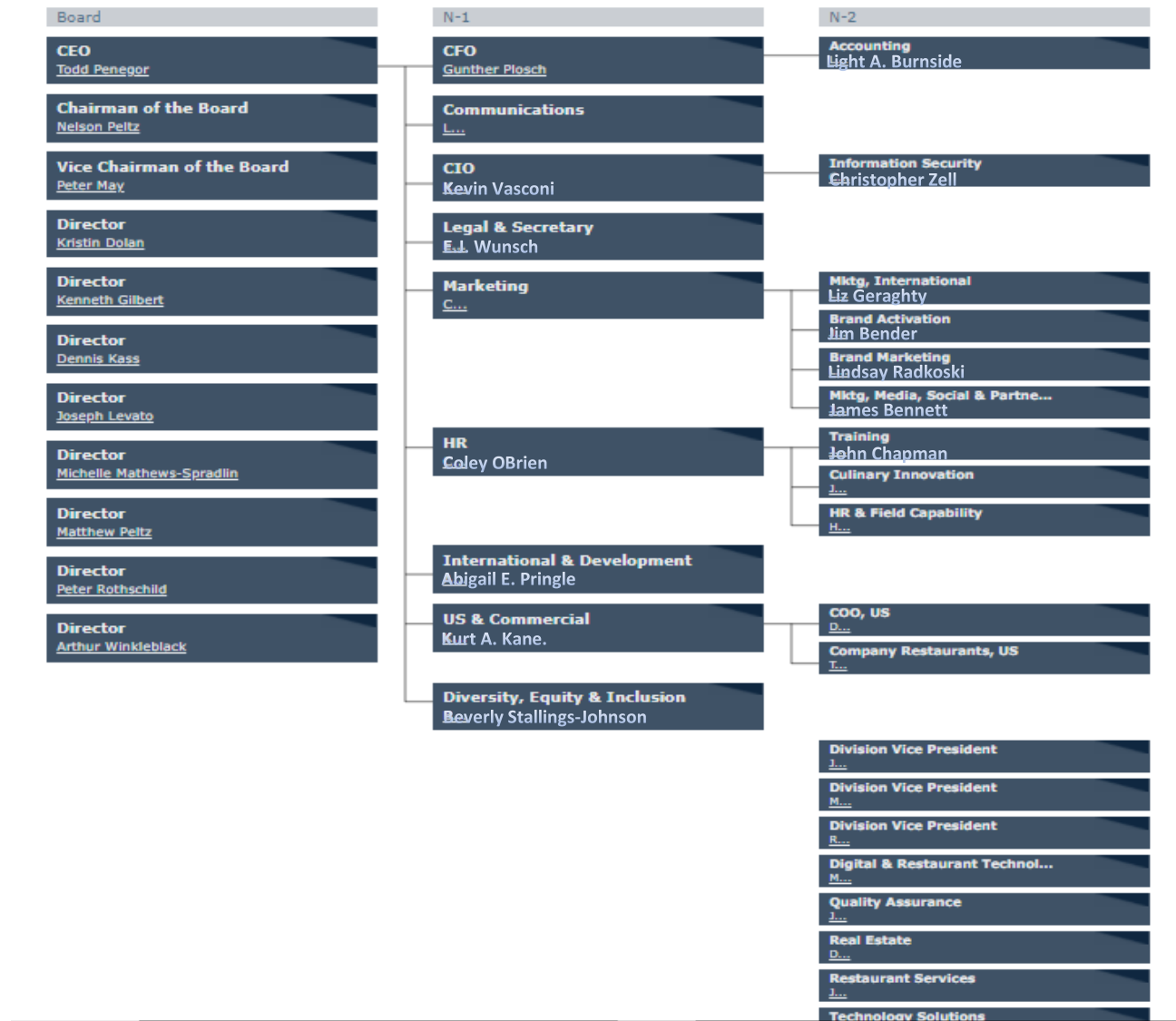
1. Ekspansi global
2. Perkenalkan menu sarapan di semua lokasi setelah merevisi menu
3. Akuisisi restoran kecil

Threat

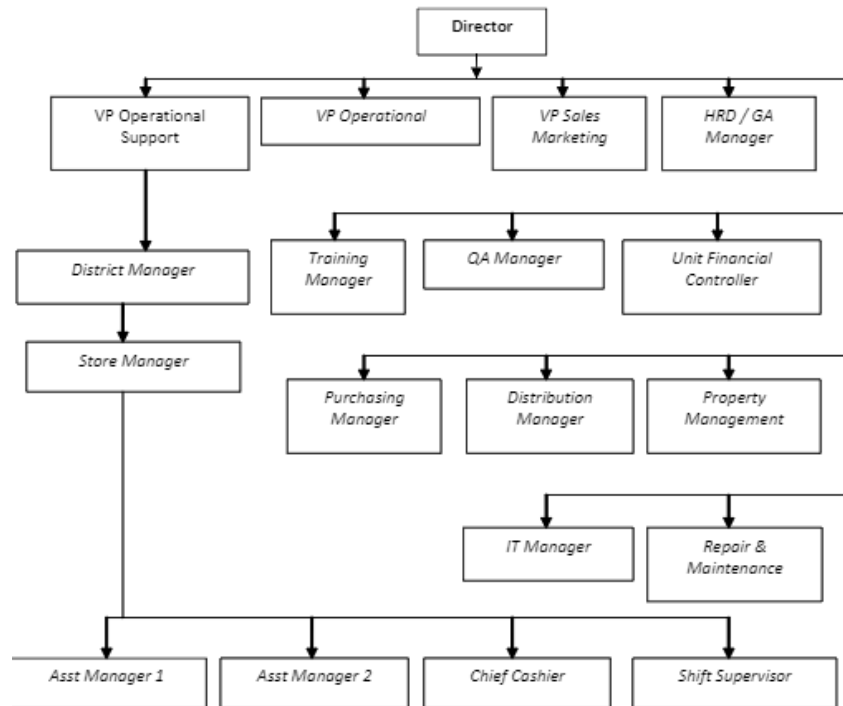
Ancaman yang dihadapi oleh Wendy's adalah sebagai berikut:

1. Persaingan ketat dari McDonalds dan Burger king
2. Kenaikan harga bahan baku
3. Orang semakin sadar akan kesehatan mereka dan menghindari makanan cepat saji yang tidak sehat
4. Penyakit seperti obesitas akibat konsumsi fast food

B. Struktur Perusahaan

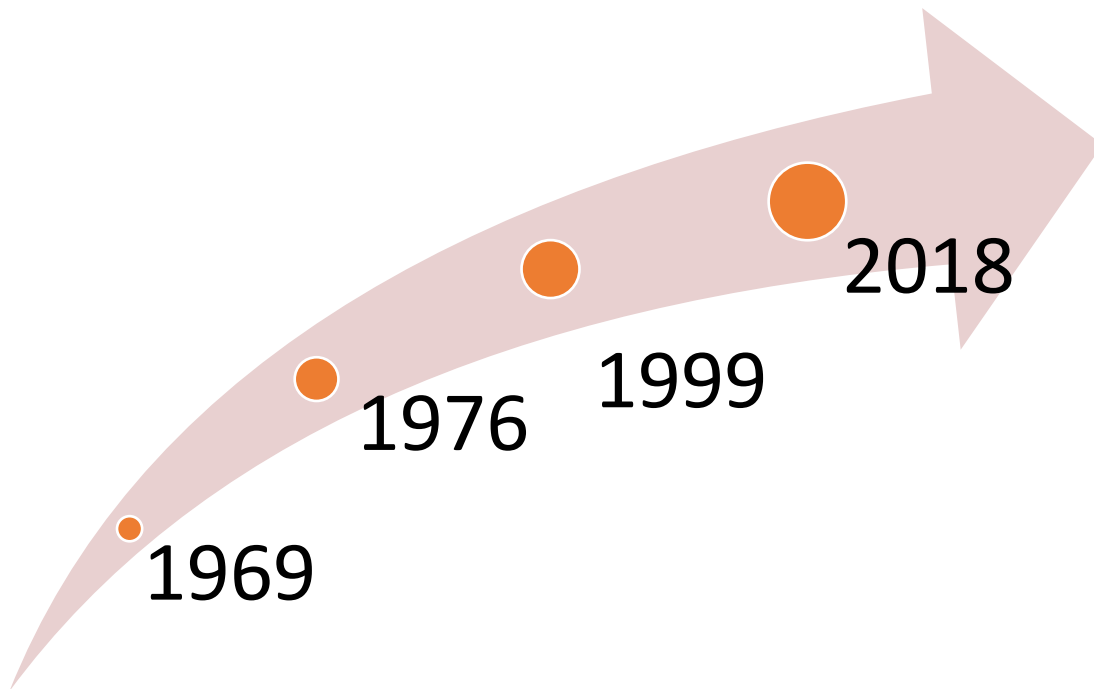


Karyawan yang bekerja di Wendy's tiap gerainya dari District Manager, Store Manager, Assistant Manager, Shift Supervisor, Chief Cashier, Waitress / Server, Cashier, Delivery Man dan lain-lain.



Setiap jabatan memiliki wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda. Pendelegasian wewenang di restoran dilakukan secara struktural sesuai dengan struktur organisasi perusahaan. District Manager bertanggung jawab melakukan kegiatan perencanaan untuk mencapai profit perusahaan di wilayah daerah gerai (Provinsi). Dalam kesehariannya seorang District Manager juga ikut serta dalam membantu operasional store atau outlet. Dibawah District Manager ada Store Manager yang bertanggung jawab mengawasi dan mengatur operasional perusahaan. Selanjutnya ada Assistant Manager yang memiliki tanggung jawab untuk membantu Store Manager. Bagian Shift Supervisor bertanggung jawab dalam pergantian shift kerja. Setiap karyawan baru yang diterima akan mendapatkan pelatihan (training) selama dua bulan sesuai dengan posisi yang akan mereka tempati. Beberapa posisi yang akan mereka tempati yaitu Dinning Room, Frontline, Sandwich, Grill, Chicken, and Backroom. Di setiap posisi harus diisi oleh satu personil atau crew, khususnya pada posisi inti yang memang sama sekali tidak boleh ditinggalkan yaitu : Frontline, Sandwich, Grill, dan Chicken.

C. Road Map Wendy's



Tahun 1969. Tahun pendirian

Wendy's pertama kali berdiri pada tahun 1969 di Columbus, Ohio, Amerika Serikat. Restoran ini ramai peminat dan pendapatannya pun terus melonjak setiap tahunnya. Sukses dengan gerai pertama, Dave Thomas lanjut membuka gerai kedua. Restoran kedua ini masih berlokasi di Columbus dengan fasilitas drive thru.

Tahun 1976. Tahap pengembangan perusahaan

Wendy's telah mengoperasikan lebih dari 1.500 restoran, termasuk beberapa di Meksiko. Wendy's juga menjadi restoran cepat saji pertama yang memperkenalkan salad bar.

Tahun 1999. Tahap Ekspansi ke Luar Negeri

Selama 1990-an, Wendy's terus berkembang membuka gerai di luar negeri termasuk di Indonesia.

Tahun 2018. Masa Keemasan

Pada tanggal 31 Desember 2018, Wendy's menjadi rantai makanan cepat saji hamburger terbesar ketiga di dunia dengan 6.711 lokasi, mengikuti Burger King dan McDonald's.

D. Model Desain Organisasi

a. Masalah Dewan

- **Peran Pengurus dan Manajemen:**

Dewan Direksi Perusahaan (“Dewan”), yang dipilih oleh pemegang saham, adalah badan pembuat keputusan utama Perusahaan, kecuali yang berkaitan dengan hal-hal yang dimiliki oleh para pemegang saham. Dewan memilih Chief Executive Officer dan eksekutif senior Perusahaan lainnya, yang bertugas mengarahkan bisnis Perusahaan. Oleh karena itu, fungsi utama Dewan adalah pengawasan — menetapkan dan menegakkan standar akuntabilitas yang memungkinkan manajemen eksekutif untuk melaksanakan tanggung jawab mereka sepenuhnya dan untuk kepentingan terbaik Perusahaan dan pemegang sahamnya.

- **Keanggotaan:**

1. Ukuran Papan
2. Mayoritas Direktur Independen.
3. Kriteria Keanggotaan Dewan
4. Direktur Baru . Komite Nominasi dan Tata Kelola Perusahaan (“Komite Nominasi”) memiliki, sebagai salah satu tanggung jawabnya, merekomendasikan calon direktur kepada Dewan. Sesuai dengan piagamnya, Komite Nominasi bertanggung jawab untuk menyaring calon direktur. Manajemen, bekerja dengan Dewan, harus menyediakan program orientasi untuk direktur baru yang dianggap sesuai.
5. Pemilihan Direktur
6. Pensiun
 - a. Batas Jangka Waktu
 - b. Kebijakan Pensiun
7. Direktur Emeritus.
8. Struktur Kepemimpinan Dewan

- Perilaku:
 1. Tugas Direksi. Tanggung jawab utama direktur adalah menggunakan pertimbangan bisnis mereka untuk bertindak sesuai dengan apa yang mereka yakini secara wajar untuk kepentingan terbaik Perusahaan dan pemegang sahamnya.
 2. Rapat Dewan
 - a. Pemilihan Item Agenda dan Sesi Eksekutif.

Ketua harus menetapkan agenda rapat Dewan. Setiap anggota Dewan bebas untuk menyarankan pencantuman item dalam agenda.
 - b. Distribusi Bahan.

Perusahaan harus, jika mungkin, mendistribusikan, secukupnya sebelum rapat untuk memungkinkan tinjauan yang berarti, materi tertulis untuk digunakan pada rapat Dewan.
 - c. Kehadiran Non-Direktur

Dewan percaya bahwa kehadiran dan akses ke pejabat eksekutif kunci dan penasihat dari luar (termasuk penasihat), sebagaimana dianggap tepat oleh Dewan, menambah proses rapat.
 - d. Jumlah Rapat

Dewan mengharapkan untuk mengadakan minimal 6 pertemuan per tahun. Selain rapat terjadwal secara rutin, rapat Dewan yang tidak terjadwal dapat dipanggil setiap saat dengan pemberitahuan yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan khusus Perusahaan.
 3. Konflik Kepentingan.

Direksi diharapkan untuk menghindari tindakan, posisi atau kepentingan yang bertentangan dengan kepentingan Perusahaan, atau menimbulkan kesan adanya konflik tersebut. Direksi diharapkan memperhatikan kewajiban fidusia mereka kepada Perusahaan dan pemegang sahamnya.
 4. Kepemilikan Saham oleh Direksi . Dewan telah mengadopsi Pedoman Kepemilikan dan Retensi Saham untuk pejabat eksekutif dan direktur dengan persyaratan kepemilikan dan periode kepemilikan. Salinan pedoman tersebut tersedia di situs web Perusahaan.

5. Kompensasi Direktur . Komite Kompensasi diberi tanggung jawab untuk meninjau kompensasi Dewan dan menyetujui atau merekomendasikan perubahan Dewan secara penuh dari waktu ke waktu.
6. Pendidikan Direktur Berkelanjutan. Manajemen, bekerja dengan Dewan, harus menyediakan (atau menyediakan akses ke) program pendidikan berkelanjutan untuk semua direktur yang dianggap sesuai.
7. Menilai Kinerja Dewan . Dewan dan setiap komitennya, di bawah arahan Komite Nominasi, harus melakukan evaluasi mandiri tahunan untuk menentukan apakah komite tersebut berfungsi secara efektif.
8. Akses ke Manajemen dan Penasihat Luar. Anggota dewan harus memiliki akses penuh dan terbuka ke anggota manajemen dan, jika sesuai, ke penasihat luar Perusahaan (termasuk penasihat).
9. Interaksi dengan Pihak Ketiga . Dewan percaya bahwa manajemen harus berbicara untuk Perusahaan dan bahwa Ketua harus berbicara untuk Dewan.
10. Tanggung Jawab Dewan . Direksi bertanggung jawab atas peran pengawasan dan pengawasan mereka di tingkat Dewan, dengan tanggung jawab manajemen atas operasi dan manajemen Perusahaan sehari-hari.
11. Otoritas Dewan; Sumber daya. Dewan dan setiap komite akan memiliki kekuasaan untuk mempekerjakan konsultan atau penasihat hukum, keuangan, akuntansi atau lainnya dari luar seperti yang mereka anggap perlu, dengan biaya Perusahaan, tanpa berkonsultasi atau mendapatkan persetujuan dari pejabat Perusahaan sebelumnya.
12. Kerahasiaan. Dewan percaya bahwa menjaga kerahasiaan informasi dan pertimbangan adalah suatu keharusan. Informasi yang dipelajari selama bekerja di Dewan dan komitennya harus dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk memajukan bisnis Perusahaan.
13. Kode Etik. Dewan telah menyetujui Kode Etik yang berlaku untuk semua karyawan, pejabat dan direktur Perusahaan. Kode Etik membahas, antara lain, tanggung jawab direktur dan karyawan, melaporkan keluhan, hubungan bisnis, hubungan franchisee, kepatuhan terhadap hukum, perilaku bisnis, konflik kepentingan, penggunaan aset Perusahaan, informasi rahasia dan kepemilikan, serta informasi pencatatan dan pelaporan.

14. Pengawasan Risiko. Dewan melakukan pengawasan sehubungan dengan penilaian risiko Perusahaan dan kegiatan manajemen risiko, yang dirancang untuk mengidentifikasi, memprioritaskan, menilai, memantau dan memitigasi risiko material bagi Perusahaan, termasuk risiko keuangan, operasional, kepatuhan dan strategis.

b. Masalah Komite

- Komite Dewan. Dewan selalu memiliki Komite Audit, Komite Kompensasi dan Komite Nominasi. Komite Audit, Komite Kompensasi dan Komite Nominasi hanya terdiri dari direktur independen.
- Rotasi Penugasan dan Ketua Komite . Penugasan Komite dan penunjukan ketua komite harus ditentukan oleh Dewan berdasarkan pengetahuan, minat dan bidang keahlian direksi.
- Piagam Komite. Komite Audit, Komite Kompensasi, dan Komite Nominasi masing-masing harus memiliki piagam tertulis yang memenuhi persyaratan berdasarkan aturan NASDAQ yang berlaku dan standar pencatatan, yang harus tersedia di situs web Perusahaan, dan akan memiliki tanggung jawab yang diamanatkan berdasarkan aturan dan pencatatan NASDAQ yang berlaku. standar.
- Frekuensi Rapat Komite. Ketua dari setiap komite, setelah berkonsultasi dengan anggota komite, akan menentukan frekuensi rapat komite sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan dalam piagam komite.

E. Strategi Ke Depan

1. Penetrasi Pasar

Strategi pertumbuhan intensif utama Wendy adalah penetrasi pasar. Dalam strategi intensif ini, perusahaan tumbuh melalui lebih banyak penjualan ke lebih banyak konsumen di pasar yang sama tempat perusahaan beroperasi saat ini. Misalnya, Wendy's menggunakan pemasaran dan membangun lebih banyak restoran untuk menarik lebih banyak konsumen. Dalam menerapkan strategi intensif ini, strategi generik kepemimpinan biaya memungkinkan Wendy's menggunakan harga yang terjangkau untuk menarik lebih banyak pelanggan. Selain itu, fokus kualitas dalam misi dan pernyataan visinya memungkinkan Wendy's untuk menggunakan kualitas sebagai titik penjualan kepada lebih banyak konsumen. Tujuan strategis yang terkait dengan strategi intensif penetrasi pasar adalah

untuk menumbuhkan Wendy's melalui ekspansi berbiaya rendah bersamaan dengan skala ekonomi.

2. Perkembangan Pasar

Wendy's menerapkan pengembangan pasar sebagai strategi intensif sekundernya untuk pertumbuhan. Masuk ke pasar baru adalah tujuan dalam strategi intensif ini. Misalnya, perusahaan tumbuh dengan memasuki negara baru melalui waralaba, seperti perjanjian waralaba baru untuk operasi baru di India. Namun, ini hanyalah strategi pertumbuhan intensif sekunder karena tingkat masuk Wendy ke negara baru relatif lambat. Strategi umum kepemimpinan biaya mendukung strategi intensif ini dengan memungkinkan Wendy's menggunakan biaya dan harga rendah untuk memperluas dan menjangkau lebih banyak pelanggan. Strategi intensif ini mengarah pada tujuan strategis memperluas rantai pasokan Wendy untuk mendukung masuknya pasar baru.

3. Pengembangan Produk

Laju pengembangan produk Wendy relatif rendah. Dengan demikian, pengembangan produk hanya sebagai penunjang strategi pertumbuhan intensif bagi perusahaan. Dalam strategi intensif ini, Wendy's tumbuh melalui produk baru untuk menarik lebih banyak konsumen. Misalnya, pada 1979, perusahaan memperkenalkan salad bar. Juga, produk dan varian baru diperkenalkan selama bertahun-tahun. Strategi generik diferensiasi mendukung strategi pertumbuhan intensif ini dengan menekankan pada inovasi produk. Dengan demikian, inovasi produk menjadi salah satu tujuan strategis Wendy untuk strategi pertumbuhan intensif ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Irwendys.com. (2017, Februari 28). Corporate Governance Guidelines. Diakses pada 27 Mei 2021, dari <https://www.irwendys.com/esg/governance/corporate-governance-guidelines/default.aspx>
- Kissinger, Daniel. 2017. Wendy's Vision Statement & Mission Statement (An Analysis). <http://panmore.com/wendys-vision-statement-mission-statement-analysis>. Diakses pada 27 Mei 2021.
- Rahmadian, Bayu. 2010. Analisis Positioning Restoran Wendy's Dalam Pasar Restoran Fast Food di Kota Bandung. Fakultas Teknologi Pertanian. Bogor : ITB.
- Thompson, Andrew. 2017. Wendy's Generic Strategy & Intensive Growth Strategies. shorturl.at/uDRV6 .Diakses pada 27 Mei 2021.
- Wendys.com. 2016. Building equitable workplaces and communities. <https://www.wendys.com/csr-what-we-value/people>. Diakses 27 Mei 2021.