

ABSTRAK

AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS FUNGSI PEMASARAN PADA RESTORAN CEPAT SAJI MCDONALD'S PLAZA MARINA SURABAYA

**Oleh :
Dania Anggarininta**

**Dosen Pembimbing :
Nurul Fachriyah, S.E., MSA., Ak**

Audit manajemen fungsi pemasaran merupakan suatu penilaian yang sifatnya sistematis dan menyeluruh serta dilakukan secara berkala mengenai semua segi pemasaran dengan tujuan untuk menilai efisiensi dan efektivitas pada suatu objek penelitian. Audit Manajemen fungsi pemasaran pada Restoran Cepat Saji McDonald's Plaza Marina Surabaya dilakukan dengan membandingkan antara kriteria, kondisi, penyebab, akibat kemudian memberikan rekomendasi. Penelitian ini berbentuk studi kasus dengan menggunakan metode deskriptif, dengan cara wawancara, kuisisioner, observasi, dan dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian, fungsi pemasaran Restoran Cepat Saji McDonald's Plaza Marina Surabaya telah berjalan cukup efektif untuk lima fungsi yaitu: lingkungan pemasaran, strategi pemasaran, organisasi pemasaran, produktivitas pemasaran, dan tidak efektif pada sistem pemasarannya. Kemudian, penulis juga menemukan bahwa fungsi produktivitas pemasaran restoran tidak berjalan dengan efisien. Untuk itu Restoran Cepat Saji McDonald's Plaza Marina Surabaya harus terus berupaya memperbaiki kinerja fungsi pemasarannya.

**Kata kunci : audit manajemen, efektivitas, efisien, fungsi pemasaran,
McDonald's**

ABSTRACT

MANAGEMENT AUDIT FOR ASSESSING THE EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS OF MARKETING FUNCTIONS OF FAST FOOD RESTAURANT MCDONALD'S PLAZA MARINA SURABAYA

By :
Dania Anggarininta

Supervisor :
Nurul Fachriyah, S.E., MSA., Ak

Management audit of marketing function is a systematic and thorough assessment of marketing functions conducted on a regular basis with regard to all aspects of marketing which aimed to assess the efficiency and effectiveness of an audit object. Management audit of marketing functions of Fast Food Restaurants McDonald's Plaza Marina Surabaya is conducted by comparing the criteria, conditions, causes, effects and giving recommendations for improvement. This study is a case study using a descriptive research method. The data are collected through interviews, questionnaires, direct observation, and records. The study shows that the marketing function of Fast Food Restaurants McDonald's Plaza Marina Surabaya has been conducted effectively in four aspects: marketing environment, marketing strategy, marketing organization, marketing productivity. However, its marketing system is still ineffective. It is also found that the function of restaurant marketing productivity is not run efficiently. Thus, Fast Food Restaurants McDonald's Plaza Marina Surabaya should improve the performance of its marketing function.

Keywords: management audit, effectiveness, efficiency, marketing functions, McDonald's

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan negara berkembang dengan jumlah perusahaan yang cukup banyak. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) jumlah perusahaan besar-sedang pada tahun 2013 yaitu sebanyak 23.941, dan tentunya akan bertambah setiap tahun. Dalam rangka menjadi perusahaan terbaik, perusahaan memastikan jalannya operasional yang sesuai dengan rencana, dan diperlukan pengawasan dan pengendalian manajemen yang memadai. Fungsi pengawasan dan pengendalian manajemen tersebut menimbulkan aktivitas audit manajemen. Manfaat audit manajemen adalah dapat memberikan rekomendasi dan alternatif perbaikan atas kelemahan aktivitas operasional perusahaan. Dalam mencapai tingkat efektivitas dan efisiensi, tidak semudah yang kita bayangkan karena begitu banyak pemikiran dari banyak orang di dalam manajemen dengan berbagai kepentingan di dalamnya.

Perusahaan yang mampu bertahan dalam menghadapi segala permasalahan yang ada dan mampu menang dalam persaingan bisnis adalah perusahaan yang mampu membaca peluang pasar. Perusahaan yang berhasil mencapai tujuannya sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam memasarkan produknya adalah tugas dari fungsi pemasaran untuk jeli dalam membaca peluang setiap peluang yang ada dalam memenuhi kebutuhan pelanggan serta memasarkan produknya, oleh karena itu fungsi pemasaran bisa dikatakan sebagai ujung tombak dari keberhasilan suatu perusahaan.

Audit manajemen atas fungsi pemasaran digunakan untuk memantau dan menentukan area masalah dan peluang yang sedang atau yang akan dihadapi serta mampu membuat langkah rekomendasi yang sesuai dengan kondisi perusahaan sehingga menciptakan suatu pemasaran yang efektif dan efisien yang dapat mendukung fungsi-fungsi terkait dalam perusahaan. Area pemasaran yang harus dianalisis meliputi lingkungan pemasaran, strategi pemasaran, organisasi pemasaran, sistem pemasaran, produktivitas pemasaran, dan fungsi pemasaran lain. Pemilihan audit manajemen fungsi pemasaran bertujuan agar perusahaan dapat memperbaiki fungsi pemasaran yang telah dimilikinya. Selain itu pemasaran merupakan salah satu unsur penting dalam perusahaan. Jika fungsi pemasaran dalam perusahaan telah berjalan secara efektif dan efisien maka diharapkan akan berdampak kepada kegiatan operasional perusahaan yang lainnya. Penelitian ini menggunakan area pemasaran yang terdiri dari: lingkungan pemasaran, strategi pemasaran, organisasi pemasaran, sistem pemasaran, produktivitas pemasaran, dan fungsi pemasaran lain. Enam area tersebut diyakini dapat menghasilkan analisis yang mendalam pada bagian pemasaran objek yang akan diteliti. Penelitian mengenai audit manajemen pemasaran memang sudah sering dilakukan, namun belum ada yang meneliti pada perusahaan multinasional.

McDonald's merupakan salah satu perusahaan multinasional yang memasuki area persaingan bisnis di Indonesia pada tahun 1991. McDonald's adalah restoran makanan cepat saji waralaba internasional yang cukup sukses di Indonesia. McDonald's juga digemari oleh semua usia mulai dari anak-anak hingga orang dewasa. Namun, pada tahun 2014 terkuaklah permasalahan-permasalahan yang menimpa McDonald's Internasional. CEO McDonald's Don Thompson, yang sudah memimpin McDonald's selama dua setengah tahun mundur pada tanggal 1 Maret 2015. Hal tersebut dikarenakan omzet McDonald's yang jatuh untuk pertama kalinya dalam 12 tahun terakhir. (*Sumber : detik finance dan liputan6.com*)

Secara spesifik, penulis memilih Restoran McDonald's yang berada di Plaza Marina Surabaya karena masih menggunakan rancangan awal McDonald's yang tidak terdapat McCafe, sehingga konsumen benar-benar membeli produk McDonald's yang asli. Oleh karena itu audit manajemen fungsi pemasaran sangat penting untuk dilakukan agar McDonald's Plaza Marina dapat meningkatkan kinerja operasional fungsi pemasaran dan membuat inovasi pemasaran. Sehingga McDonald's Plaza Marina dapat meningkatkan omzet penjualannya.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas dan Efisiensi Fungsi Pemasaran pada Restoran Makanan Cepat Saji McDonald's Plaza Marina Surabaya”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana efektivitas dan efisiensi fungsi pemasaran pada Restoran McDonald's Plaza Marina Surabaya?
2. Apakah yang menjadi faktor penyebab inefektivitas dan inefisiensi kinerja pemasaran pada Restoran McDonald's Plaza Marina Surabaya?
3. Alternatif perbaikan apa saja yang dapat dilakukan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi fungsi pemasaran pada Restoran McDonald's Plaza Marina Surabaya?

1.3 Batasan Masalah

Dalam rangka membatasi agar pokok permasalahan yang telah dirumuskan tidak menyimpang terlalu jauh, maka permasalahan dibatasi pada evaluasi yang dilakukan adalah untuk menilai efektivitas dan efisiensi kinerja pemasaran Restoran McDonald's Plaza Marina Surabaya.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah:

1. Untuk menilai efektivitas dan efisiensi fungsi pemasaran pada Restoran McDonald's Plaza Marina Surabaya dalam pencapaian tujuan fungsi pemasaran.
2. Untuk mengetahui apa yang menjadi faktor penyebab inefektivitas dan inefisiensi fungsi pemasaran pada Restoran McDonald's Plaza Marina Surabaya dalam pencapaian tujuan fungsi pemasaran.
3. Untuk memberikan rekomendasi kepada Restoran McDonald's Plaza Marina Surabaya agar dapat mencapai efisiensi dan efektivitas fungsi pemasaran.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Memberikan gambaran pada perusahaan mengenai pentingnya melakukan audit manajemen fungsi pemasaran dalam menilai efektivitas dan efisiensi. Sehingga dari hasil audit manajemen tersebut dihasilkan rekomendasi bagi perusahaan agar meningkatkan kinerja fungsi pemasarannya.

2. Bagi Penulis

Dapat terlibat secara langsung dalam praktik audit operasional dan dapat mengetahui sejauh mana teori-teori yang dipelajari dapat diterapkan untuk mengatasi masalah yang dihadapi perusahaan.

3. Bagi Penelitian Selanjutnya

Dapat dijadikan sebagai acuan, referensi, informasi dan wawasan teoritis dalam penelitian selanjutnya guna melakukan analisa yang lebih baik, khususnya pada topik dan permasalahan ini.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Dasar Audit

Definisi audit dari *The American Accounting Association Committee on Basic Auditing Concepts*, yang diterjemahkan Simamora (2002: 4), mendefinisikan auditing sebagai:

“Proses sistematis pencarian dan pengevaluasian secara obyektif bukti mengenai asersi tentang peristiwa dan tindakan ekonomi untuk meyakinkan kadar kesesuaian antara asersi tersebut dengan kriteria yang ditetapkan, dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.”

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat diuraikan beberapa elemen dari audit, yaitu:

1. Proses yang sistematis
Kata sistematis berarti mewajibkan adanya pendekatan yang terencana dengan baik untuk melaksanakan audit. Perencanaan tersebut melibatkan pengumpulan dan pengevaluasian bukti secara obyektif.
2. Mengumpulkan dan mengevaluasi bukti secara objektif
Hal ini berarti auditing merupakan proses investigatif, dimana bukti audit merupakan informasi yang akan dipakai oleh auditor untuk menentukan apakah asersi-asersi yang sedang diaudit.
3. Asersi tentang kegiatan dan peristiwa ekonomi
Bukti yang dikumpulkan oleh auditor harus berhubungan dengan asersi mengenai tindakan dan peristiwa ekonomi. Asersi adalah representasi atau pernyataan oleh manajemen. Asersi meliputi informasi yang dimuat dalam laporan keuangan, laporan operasi intern, dan surat pemberitahuan pajak (SPT).
4. Derajat/kadar kesesuaian
Menunjuk pada kedekatan dimana asersi dapat diidentifikasi dan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan. Ekspresi kesesuaian ini dapat berbentuk kuantitas, seperti jumlah kekurangan dana kas kecil, atau dapat juga berbentuk kualitatif, seperti kewajaran laporan keuangan.
5. Kriteria yang ditetapkan
Kriteria yang dimaksud adalah standar pengukur untuk melakukan *judgement* atas asersi-asersi, dimana kriteria yang digunakan dalam suatu audit tergantung pada tujuan audit yang bersangkutan.
6. Penyampaian hasil
Penyampaian hasil diperoleh melalui laporan tertulis yang menunjukkan derajat kesesuaian antara asersi dan kriteria yang telah ditetapkan.
7. Pihak-pihak yang berkepentingan
Pihak-pihak yang berkepentingan adalah mereka yang menggunakan temuan-temuan auditor, seperti para pemegang saham, manajemen, kreditor, kantor pemerintah, dan masyarakat luas.

2.1.1 Tujuan Audit

Tujuan audit menurut *International Standart on Auditing (ISA)* (2011):

“Tujuan dari audit dari laporan keuangan adalah untuk memungkinkan auditor untuk menyatakan pendapat apakah laporan keuangan yang disiapkan, di semua bahan memadai, sesuai dengan laporan keuangan yang berlaku kerangka kerja.”

2.2 Konsep dan Definisi Audit Manajemen

Para ahli mengemukakan definisi audit manajemen berbeda-beda, diantaranya adalah sebagai berikut :

Menurut Agoes (2014: 11) audit manajemen disebut juga *operational audit*, *functional audit*, *system audit* adalah:

“Suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh *management audit*, untuk mengetahui apakah kegiatan operasional tersebut sudah dilaksanakan secara efektif, efisien, dan ekonomis.”

Menurut Bayangkara (2013: 2) audit manajemen adalah

“Pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Audit Manajemen dirancang sistematis untuk mengaudit aktivitas, program-program yang diselenggarakan, atau sebagian dari entitas yang bisa diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya dan dana telah digunakan secara efisien, serta apakah tujuan dari program dan aktivitas yang telah direncanakan dapat tercapai dan tidak melanggar ketentuan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.”

Dari berbagai definisi yang telah dipaparkan diatas, dapat disimpulkan bahwa audit manajemen merupakan aktivitas penilaian yang sistematis dengan tujuan untuk menilai efisiensi dan efektivitas objek yang diperiksa dalam mengatasi permasalahan-permasalahan operasional yang ada di perusahaan dan rekomendasi perbaikan untuk memperbaiki kinerja manajemen agar dapat meningkatkan prestasi dimasa mendatang.

2.2.1 Karakteristik Audit Manajemen

Terdapat beberapa karakteristik penting dalam audit manajemen yang dikemukakan oleh Tunggal (2000: 4), terdiri dari 4 hal, yaitu :

1. Proses yang sistematis

Audit manajemen merupakan suatu seri dari langkah dan prosedur yang logis, terstruktur dan terorganisasi. Di dalamnya termasuk perencanaan yang baik, mendapatkan dan secara obyektif menilai bukti-bukti yang berhubungan dengan aktivitas yang diperiksa.

2. Efisiensi dan efektivitas

Audit manajemen mempunyai tujuan utama untuk membantu manajemen dan organisasi yang diperiksa, memperbaiki efektivitas dan efisiensi operasi. Hal ini berarti manajemen audit memfokuskan pada masa yang akan datang.

3. Rekomendasi perbaikan

Manajemen audit lebih menekankan atas perbaikan pada periode yang akan datang dengan mendapatkan temuan-temuan atau kendala yang dihadapi perusahaan dan mengembangkan rekomendasi.

4. Orientasi masa depan

Bahwa manajemen audit dilaksanakan untuk menilai efektivitas dan efisiensi sehingga dapat digunakan sebagai pedoman untuk pengelolaan di masa mendatang.

2.2.2 Tujuan dan Manfaat Audit Manajemen

Tujuan audit manajemen menurut laporan komisi khusus pemeriksaan operasional dan manajemen yang diterbitkan oleh American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) adalah sebagai berikut :

- a. Untuk menilai kegiatan (*prestasi*, *performance*).
- b. Untuk mengidentifikasi berbagai kesempatan untuk perbaikan.
- c. Mengembangkan rekomendasi bagi perbaikan atau tindakan lebih lanjut.

Menurut Agoes (2004: 175), tujuan dilakukannya audit manajemen adalah sebagai berikut:

1. Menilai kinerja (*performance*) dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.

2. Menilai apakah berbagai sumber daya (manusia, mesin, dana, harta lainnya) yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis.
3. Menilai efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan (objektif) yang telah ditetapkan oleh *top management*.
4. Dapat memberikan rekomendasi kepada top management untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penerapan pengendalian intern, sistem pengendalian manajemen dan prosedur operasional perusahaan dalam rangka meningkatkan efisiensi, keekonomisan dan efektivitas dari kegiatan operasi perusahaan.

2.3 Konsep Pemasaran

Menurut Winer (2007: 5) pemasaran adalah:

“Sebuah kegiatan yang mencoba untuk mempengaruhi sebuah pilihan yang akan dibuat oleh seseorang, organisasi maupun institusi. Pemasaran berpengaruh terhadap pilihan mereka terhadap sesuatu yang akan dilakukan, seperti misalnya baju merk apa yang akan dipakai atau mengenai keputusan tujuan wisata.”

Sedangkan menurut Kotler (2002: 9) pemasaran adalah:

“Suatu proses sosial yang didalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain”

2.3.1 Definisi Manajemen Pemasaran

Kotler (2002: 9) menyatakan bahwa manajemen pemasaran merupakan:

“Proses perencanaan dan pelaksanaan pemikiran, penetapan harga, promosi, serta penyaluran gagasan, barang, dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memenuhi sasaran-sasaran individu dan organisasi. Proses ini mengoordinasikan seluruh aktivitas pemasaran dalam suatu strategi pemasaran yang ditetapkan perusahaan dan sumber daya yang terlibat didalamnya untuk mencapai tujuan perusahaan.”

Kemudian, untuk memperjelas definisi pemasaran, maka berikut merupakan penjabaran dari proses manajemen pemasaran menurut Bayangkara (2013: 119).

1. Menentukan Konsumen Sasaran
2. Mengembangkan Bauran Pemasaran
3. Mengelola Upaya Pemasaran

2.4 Audit Manajemen Fungsi Pemasaran

Menurut Kotler dalam Tunggal (2003: 37), audit manajemen pemasaran merupakan:

“Pengujian yang komprehensif, sistematis, independen dan periodik atau berkala dari suatu perusahaan-atau unit usaha-lingkungan pemasaran, tujuan strategi dan aktifitas dengan maksud untuk menentukan area masalah dan peluang serta merekomendasikan suatu rencana tindakan untuk memperbaiki kinerja perusahaan”.

Menurut Siagian (2001: 179), audit manajemen pemasaran adalah:

“Penelitian yang sifatnya sistematis dan menyeluruh serta dilakukan secara berkala mengenai keseluruhan segi pemasaran dengan maksud memperoleh gambaran yang akurat tentang berbagai permasalahan yang harus dipecahkan dan peluang yang dapat dimanfaatkan demi peningkatan kinerja bidang pemasaran itu.”

2.4.1 Komponen Audit Manajemen Pemasaran

Menurut Kotler dalam Tunggal (2003: 72-73) ada 6 komponen audit yang dapat dilakukan untuk menilai efektivitas pemasaran, yaitu :

1. Audit lingkungan pemasaran (*the marketing environment*), yang mencakup analisis kekuatan ekonomi makro yang utama dan kecenderungan dalam tugas organisasi. Ini termasuk pasar, pelanggan, pesaing, distributor, dealer, dan pemasok.
2. Audit strategi pemasaran (*marketing strategic audit*), adalah audit terhadap tujuan dan strategi pemasaran untuk melihat apakah sesuai dengan lingkungan pemasaran sekarang dan pada masa yang akan datang.
3. Audit organisasi pemasaran (*marketing organization audit*), yaitu audit untuk menilai kemampuan organisasi pemasaran dalam melakukan strategi pemasaran untuk masa depan.
4. Audit sistem pemasaran (*marketing system audit*), yaitu audit terhadap kualitas organisasi.
5. Audit produktivitas pemasaran (*marketing productivity audit*), yaitu menilai keuntungan berbagai kegiatan pemasaran, efektivitas biaya dan berbagai pengeluaran pemasaran.
6. Audit fungsi pemasaran (*marketing function audit*), yaitu menilai secara mendalam mengenai bauran pemasaran yaitu produk, harga, distribusi, penjual, advertensi, promosi, dan publisitas.

2.4.3 Tahapan Audit Pemasaran

Dalam melakukan audit atas fungsi pemasaran, terdapat tahap-tahap yang harus dilakukan menurut Bayangkara (2013: 10) antara lain :

1. Audit pendahuluan
2. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen
3. Pemeriksaan Terinci
4. Pelaporan
5. Tindak Lanjut

2.5 Efektivitas dan Efisiensi

Menurut Bayangkara (2013: 14) pengertian efektivitas yaitu merupakan ukuran dari output dan sebagai tingkat keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Selain itu, Tunggal (2004: 12) menyatakan efektivitas merupakan penentuan tujuan perusahaan yang ditetapkan telah tercapai, yang ditinjau dari segi kualitas maupun segi kuantitas hasil kerja dan batas waktu yang ditargetkan.

Menurut Agoes (2004 jilid 2: 182), efisien adalah jika dengan biaya (*input*) yang sama dicapai hasil (*output*) yang lebih besar. Selain itu, menurut Bayangkara (2013: 13) efisiensi merupakan ukuran proses yang menghubungkan antara input dan output dalam operasional perusahaan.

2.6 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang telah dilakukan dengan judul yang sama oleh Asmorokondi (2013), dengan hasil penelitian bahwa pelaksanaan fungsi pemasaran secara umum belum seluruhnya berjalan secara efektif dan efisien, untuk itu PT. Djagung Padi Mas harus terus berupaya memperbaiki kinerja fungsi pemasarannya. Kemudian, Ramdhani (2014) dengan hasil penelitian bahwa manajemen masih kesulitan untuk mengubah pola pikir masyarakat umum tentang uang elektronik Brizzi yang dianggap merepotkan jika digunakan dalam transaksi sehari-hari.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan informasi-informasi mengenai keadaan objek atau menarik kesimpulan yang berlaku umum. Ditinjau dari karakteristik masalah, penelitian deskriptif, yaitu penelitian terhadap masalah-masalah yang berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi (Indriantoro, 2002: 26). Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Studi kasus merupakan penelitian dengan karakteristik masalah yang berkaitan dengan latar belakang dan kondisi saat ini dari subyek yang diteliti, serta interaksinya dengan lingkungan. Studi kasus yaitu pengumpulan data dengan menggunakan beberapa elemen dan kemudian masing-masing elemen diselidiki secara mendalam (Marzuki, 2000: 12).

3.2 Objek dan Lokasi Penelitian

Objek dari penelitian ini adalah Restoran Cepat Saji McDonald's Plaza Marina, yang merupakan restoran makanan cepat saji. Restoran tersebut terletak di Jalan Letnan Kolonel Endro Suratmin, Plaza Marina, Surabaya, Jawa Timur 60238. Telepon:(031) 8437651.

3.3 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer dalam penelitian ini meliputi:

- a. Hasil wawancara yang dicatat dalam sumber tertulis
- b. Hasil kuesioner yang diberikan kepada unit dalam restoran yang secara langsung terlibat dalam pelaksanaan pemasaran produk-produk Restoran Makanan Cepat Saji McDonald's Plaza Marina Surabaya.
- c. Profil dan sejarah Restoran Makanan Cepat Saji McDonald's Plaza Marina Surabaya.
- d. Visi-misi dan tujuan Restoran Makanan Cepat Saji McDonald's Plaza Marina Surabaya.
- e. Laporan kinerja Restoran Makanan Cepat Saji McDonald's Plaza Marina Surabaya.
- f. Data keuangan Restoran Makanan Cepat Saji McDonald's Plaza Marina Surabaya.
- g. *McDonald's Employee Handbook*
- h. *McDonald's Standart Bussiness Conduct*

2. Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini yaitu Peraturan Kementrian Perdagangan No. 53 Tahun 2012 Tentang Bisnis Waralaba.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Setelah menentukan jenis data dan sumber data yang digunakan, maka langkah selanjutnya adalah pengumpulan data. Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian pada obyek yang diambil dengan melakukan:

1. Wawancara
2. Dokumentasi
3. Observasi
4. Kuesioner

3.5 Metode Analisis Data

Analisa data kuantitatif dan kualitatif yaitu analisa dengan cara mengumpulkan dan mendeskripsikan data angka (data kuantitatif) dan non angka (data kualitatif), untuk kemudian dibandingkan dengan kriteria yang ada untuk memperoleh kesimpulan dan saran.

1. Data kualitatif

Data kualitatif adalah data mengenai lingkungan pemasaran, sistem pemasaran, struktur organisasi, strategi pemasaran, produktivitas dan fungsi pemasaran.

2. Data kuantitatif

Data kuantitatif meliputi total target dan realisasi penjualan tahun 2014-2015, serta biaya pemasaran tahun 2014-2015.

Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan tahapan-tahapan analisis yang disesuaikan dengan efisiensi dan efektifitas pemasaran yang diteliti, tahapan tersebut adalah:

Tahap I

Menyusun proses audit untuk memperoleh data yang akan ditulis dalam hasil audit, yaitu:

1. Melakukan wawancara dengan pihak manajemen.
2. Memberikan kuisioner pada pihak manajemen.
3. Melakukan observasi.
4. Menganalisa obyek audit.

Tahap II

Melakukan analisis data kuantitatif yang digunakan untuk menilai kinerja usaha dan menyatakan tingkat efektivitas dan efisiensi suatu fungsi pemasaran dengan cara sebagai berikut:

1. Analisis Profitabilitas Pemasaran

Analisis profitabilitas pemasaran dikatakan efektif jika memenuhi target yang ditetapkan perusahaan dengan asumsi > 100 % dan dikatakan tidak efektif jika target yang ditetapkan tidak tercapai, pengukuran yang digunakan yaitu :

$$\text{Persen realisasi pada target} = \frac{\text{Realisasi laba usaha}}{\text{Target laba usaha}} \times 100\%$$

2. Analisis Efisiensi Biaya Pemasaran

Analisis efisiensi biaya pemasaran dapat dilakukan dengan cara melihat apakah tidak terdapat biaya pemasaran yang berlebihan yang digunakan untuk mencapai target nasabah yang ditetapkan dalam kegiatan pemasaran. Manajemen McDonald's menetapkan bahwa biaya pemasaran dikatakan efisien jika rasio biaya pemasarannya sebesar ≤ 1 %. Analisis rasio biaya pemasaran dihitung dengan rumus:

$$\text{Rasio biaya pemasaran} = \frac{\text{Biaya Pemasaran}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Tahap III

Teknik analisis data yang dilakukan terdiri dari beberapa tahapan-tahapan analisis yang disesuaikan dengan efisiensi dan efektivitas pemasaran yang diteliti sebagai berikut:

1. Tahap Survey Pendahuluan
2. Tahap Review dan Pengujian Terhadap Sistem Pengendalian
3. Tahap Pemeriksaan Terinci

Lebih lanjut, sasaran pemeriksaan dapat dibagi menjadi lima elemen penting, yaitu:

- a. Kriteria
 - b. Kondisi
 - c. Penyebab
 - d. Akibat
 - e. Rekomendasi
4. Tahap Pelaporan

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Restoran McDonald's Plaza Marina Surabaya

Store McDonald's terbesar di berbagai negara di kota-kota besar hampir diseluruh penjuru dunia, termasuk di Surabaya, Indonesia. Ada 12 store McDonald's yang berada di Surabaya yaitu : McD Darmo, McD Mayjend Sungkono, McD Margorejo, McD Maspion Square, McD Basuki Rahmat, McD Galaxy Mall, McD Pasar Atom, McD Plaza Marina, McD Manyar Kertoarjo, McD Mulyosari, McD Rungkut, dan McD Graha Family. Salah satunya untuk McDonald's Plaza Marina. Jumlah pengunjung di store McD bervariasi, hal ini disesuaikan tergantung dengan lokasi dimana berada. Seperti McD di kawasan Basuki Rahmat yang banyak dikunjungi oleh mahasiswa Surabaya. Lain halnya dengan McD Plaza Marina, store ini kebanyakan dikunjungi oleh keluarga dan anak-anak. Sementara McD di Darmo banyak dikunjungi oleh para pekerja dan karyawan kantor. McDonald's Plaza Marina Surabaya diresmikan pada tanggal 9 Maret 2009. Restoran ini memiliki kapasitas 120 kursi dan 60 meja. Saat ini McDonald's Plaza Marina Surabaya buka setiap hari selama 24 jam. McDonald's Plaza Marina Surabaya mempekerjakan 53 orang crew dan 8 orang yang termasuk dalam management team. Dalam penelitian awal McDonald's Plaza Marina Surabaya dikelilingi oleh pusat perbelanjaan elektronik Plaza Marina, Apartemen Plaza Marina, beberapa universitas, hotel-hotel, dan lain sebagainya.

4.2 Review Sistem Pengendalian Manajemen

Review ini dilakukan dengan cara melakukan penelaahan terhadap kuisisioner yang diberikan didukung dengan hasil wawancara. Peneliti tidak berkesempatan mendapatkan SOP (Standard Operating Procedure) restoran secara khusus sehingga menggunakan SOP yang digunakan secara internasional sebagai alat untuk mengukur seberapa baik pengendalian atas fungsi pemasaran yang sudah dilakukan.

1. Restoran telah melakukan pernyataan tujuan secara jelas, terbuka, dan tertulis. Setiap target dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh *stakeholder* (pihak-pihak terkait). Ketika usulan target tersebut disetujui oleh *Store* Pusat, maka restoran kemudian menetapkan target nasional. Kemudian target tersebut dipecah menjadi dua belas bulan, dan dipecah lagi menjadi tiga puluh hari. Jadi, terdapat target yang harus dipenuhi tiap harinya.
2. Restoran telah menetapkan strategi pemasaran restoran setiap periode dan dinyatakan secara tertulis. Target ditentukan oleh *manager store* dan disetujui oleh *Store* Pusat, dan strategi juga ditentukan oleh masing-masing *store* beserta anggarannya, kemudian anggaran diajukan ke *Store* Pusat. Semakin banyak produk yang ditawarkan, semakin banyak anggaran yang diajukan.

3. Restoran telah memiliki pengendalian yang baik atas kualitas dan kuantitas sumber daya manusia pada fungsi pemasaran. Restoran mempunyai struktur organisasi yang jelas untuk semua fungsi termasuk pemasaran. Restoran menetapkan kualifikasi tertentu bagi calon tenaga kerja pemasaran. Karyawan divisi pemasaran mendapatkan *training* (pelatihan) yang memadai.
4. Manajemen restoran juga memiliki kebijakan pengendalian lainnya atas fungsi pemasaran, diantara lain melakukan perbandingan antara target dan realisasi penjualan, pemasaran aktual untuk menilai efektivitas dan efisiensi pengendalian biaya pemasaran, restoran selalu melakukan *updating* secara periodik apakah target yang ditentukan akan dapat terpenuhi atau tidak.

Berdasarkan beberapa indikator yang telah dijelaskan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa restoran telah melakukan pengendalian manajemen dengan baik atas fungsi pemasaran.

4.3 Pembahasan

Pada sub bab berikut ini akan memaparkan pembahasan mengenai hasil audit manajemen McDonald's Plaza Marina Surabaya yang merupakan rangkuman dari berbagai teknik audit seperti observasi, wawancara, dan analisis dari kuisinoner yang diberikan oleh penulis.

Audit Lingkungan Pemasaran Lingkungan Pemasaran Mikro

Lingkungan pemasaran mikro terdiri atas kekuatan-kekuatan di sekitar restoran yang memengaruhi kemampuannya dalam melayani konsumennya.

1. Restoran

Kriteria :

Berdasarkan *McDonald's Standart Business Conduct*, manajemen McDonald's di semua negara harus dapat mensinergikan fungsi dari berbagai bagian yang ada untuk mencapai tujuan McDonald's. Setiap bagian tersebut juga harus berkomunikasi dengan baik. Karena kerja sama yang baik antar bagian akan menyebabkan kegiatan di masing-masing fungsi restoran saling bersinergi untuk mencapai target yang telah ditentukan.

Kondisi :

Pada restoran McDonald's Plaza Marina terdapat beberapa bagian jabatan penting seperti *store manager*, *marketing manager*, *assistant manager*, dan *crew leader*. Bagian-bagian tersebut diwajibkan untuk saling sinkron dan membina komunikasi yang baik agar restoran mampu memenuhi target yang telah ditentukan. Bagian-bagian tersebut juga saling membantu meskipun bukan wilayah kerjanya. Misalnya, *crew leader* membantu *marketing manager* dalam memimpin seluruh *crew counter* agar memberikan pelayanan yang baik pada konsumen, sehingga akan meningkatkan penjualan.

Penyebab :

Hubungan baik antar bagian tersebut tercipta di restoran McDonald's Plaza Marina karena terdapat aktivitas dari *marketing manager* yang memerlukan bantuan bagian lain. Ketika target bulan tertentu tidak dapat dipenuhi, selain bertugas untuk mempromosikan produk restoran kepada segmen pasar yang ada, *marketing manager* juga membutuhkan bantuan dari *crew leader* dan *crew* lain agar memberikan pelayanan lebih baik lagi setiap harinya, sehingga akan meningkatkan penjualan.

Akibat :

Kerjasama yang terjalin tidak hanya antara *marketing manager* dengan *crew leader* saja, tetapi antara *crew leader* dengan *store manager* dan lain sebagainya. Kegiatan operasional restoran juga menjadi cepat dan tepat sehingga lingkungan restoran telah berjalan efektif.

Rekomendasi :

Manajemen restoran sebaiknya tetap mempertahankan lingkungan restoran yang bersinergi ini untuk waktu yang selanjutnya. Karena jika komunikasi antar bagian terus berjalan dengan baik maka restoran akan dapat memenuhi target yang telah ditentukan.

2. Pesaing

Kriteria :

Diketahui dari *McDonald's Standart Business Conduct*, manajemen restoran McDonald's internasional mengetahui tujuan dan strategi pemasaran yang dilakukan oleh setiap pesaing utama. Manajemen restoran juga membuat daftar pesaing berdasarkan tingkat kekuatan, kelemahan, dan reputasi pesaing. Serta, restoran juga telah menetapkan langkah-langkah yang dapat diambil untuk memanfaatkan kelemahan pesaing dan melawan kekuatannya.

Kondisi :

McDonald's Plaza Marina menganggap restoran cepat saji KFC adalah satu-satunya pesaing yang harus dihadapi. Restoran sendiri telah mengetahui tujuan dan strategi pemasaran KFC di area Surabaya sebagai pesaing utamanya, serta telah mengetahui kekuatan, kelemahan, serta reputasi KFC. Akan tetapi, McDonald's Plaza Marina tidak memperhatikan pesaing kecil seperti restoran waralaba nasional, misalnya AyamQu, Quick Chicken, dan sebagainya.

Penyebab :

Manajemen restoran terlalu meremehkan pesaing kecil seperti restoran waralaba nasional, karena mereka berpikir omzet yang dihasilkan restoran waralaba nasional tersebut jauh jika dibandingkan omzet yang dihasilkan oleh restoran McDonald's. Padahal, masyarakat juga menggemari produk dari restoran waralaba nasional karena dengan harga yang lebih murah cita rasa yang dihasilkan tidak jauh berbeda.

Akibat :

Analisis lingkungan pesaing yang dilakukan oleh restoran telah berjalan kurang efektif.

Rekomendasi :

Sebaiknya restoran McDonald's harus lebih berhati-hati kepada restoran waralaba nasional ini, karena McDonald's tidak menyadari bahwa sedikit demi sedikit restoran waralaba nasional ini akan merebut pangsa pasar McDonald's. Manajemen restoran harus lebih jeli lagi dalam melawan restoran waralaba nasional ini misalnya dengan mengandalkan teknologi restoran McDonald's yang lebih canggih jika dibanding restoran waralaba nasional.

Lingkungan Pemasaran Makro

Lingkungan pemasaran makro terdiri atas kekuatan-kekuatan kemasyarakatan yang lebih luas, dan memengaruhi segenap lingkungan mikro restoran dan keputusan-keputusan strategis pemasaran.

1. Faktor Ekonomi

Kriteria :

Ekonomi Indonesia mengalami perubahan yang signifikan beberapa tahun terakhir. Hal tersebut ditandai dengan adanya kenaikan kurs dolar hingga mencapai Rp 14.500. Perubahan tersebut mewajibkan restoran

agar menetapkan langkah-langkah untuk mengatasi ataupun mengambil keputusan dari perubahan tersebut.

Kondisi :

Restoran sama sekali tidak terpengaruh dengan adanya perubahan ekonomi tersebut. Jika kondisi perekonomian dari masyarakat tidak terpengaruh, maka jumlah konsumen restoran juga tidak terpengaruh. Daerah sekitar restoran juga semakin ramai dengan didirikannya hotel-hotel, perumahan, serta apartemen.

Penyebab :

Sebelum didirikannya restoran tersebut, telah dilakukan *survey* selama setahun bagaimana keadaan di sekitar restoran. Pada awal tahun restoran bersama seluruh restoran McDonald's di Indonesia juga telah mengadakan *meeting* dalam rangka menyusun langkah-langkah dalam menghadapi perubahan-perubahan termasuk perubahan ekonomi.

Akibat :

Penjualan restoran tidak mengalami gangguan yang berarti, sehingga lingkungan faktor ekonomi dari manajemen restoran telah berjalan efektif.

Rekomendasi :

Restoran sebaiknya tetap waspada terhadap perubahan ekonomi, karena kita tidak tahu jika perubahan tersebut dapat mempengaruhi masyarakat agar tidak konsumtif dan hal tersebut tentunya berdampak pada konsumen.

2. Perkembangan Teknologi

Kriteria :

Pemasaran McDonald's Indonesia telah menggunakan teknologi paling canggih saat ini. McDonald's memanfaatkan media internet dengan tepat, yaitu adanya website McDonald's pada www.mcdonalds.co.id dimana website tersebut memudahkan pelanggan dalam mengenali produk McDonald's dan memudahkan pelanggan dalam pemesanan *delivery*. McDonald's juga memanfaatkan media sosial seperti twitter dan instagram dalam memasarkan produknya. Secara umum, program promosi dari *market wide* adalah melalui *above the line* yaitu iklan TV. Baru-baru ini McDonald's mengeluarkan iklan barunya yang berjudul '*Mana lagi selain di McD*'.

Kondisi :

Konsumen yang ingin memesan dengan layanan *delivery* pada McDonald's Plaza Marina juga dapat memesan melalui *website* McDonald's Indonesia. Media sosial atas nama McDonald's Indonesia juga bisa menginformasikan mengenai McDonald's Plaza Marina karena sistemnya sudah terhubung menjadi satu. McDonald's Plaza Marina juga telah bekerja sama dengan stasiun radio lokal dalam mempromosikan restoran.

Penyebab :

Pemanfaatan teknologi informasi harus dilakukan untuk mendukung operasional restoran yang handal, optimal, dan *real time online*. Restoran juga mengembangkan fitur teknologi *wifi* untuk meningkatkan jumlah konsumen yang makan di restoran.

Akibat :

Lingkungan teknologi telah berjalan efektif. Teknologi terbukti merupakan komponen penting bagi restoran untuk meningkatkan jumlah penjualan dan konsumen. Teknologi juga mempercepat pelayanan mulai dari kasir sampai dapur agar konsumen tidak lama menunggu.

Rekomendasi:

Restoran tetap memanfaatkan teknologi maju saat ini hingga terdapat teknologi yang lebih maju lagi. Karena teknologi semakin lama akan semakin maju.

3. Pasar dan Lingkungan Demografis

Kriteria :

Kawasan Surabaya bagian tengah dikelilingi oleh banyak perumahan elit, apartemen, universitas, dan hotel-hotel. Restoran McDonald's Plaza Marina berada di kawasan Surabaya tengah. Potensi demografis tersebut dapat dimanfaatkan oleh Restoran McDonald's Plaza Marina. Segmen pasar di kawasan tersebut juga dikelilingi oleh orang dewasa dan anak-anak. Sehingga kawasan tersebut dipenuhi oleh keluarga yang memiliki anak-anak di usia 3-12 tahun.

Kondisi :

Pihak manajemen restoran menggunakan promosi dengan bekerja sama dengan *Event Organizer* dan mengundang anak-anak sekolah dari sekolah sekitar restoran. Kemudian pihak manajemen mengadakan *cooking class*, yaitu dimana anak-anak dijelaskan mengenai cara memproduksi makanan dan minuman di restoran. Letak restoran yang strategis juga dapat menarik konsumen lebih banyak.

Penyebab :

Telah dijelaskan sebelumnya bahwa sebelum didirikan restoran telah dilakukan *survey* selama setahun di tempat itu. Manajemen meneliti bagaimana keadaan sekitar, keadaan lalu lintas, dan bagaimana segmen pasar di daerah tersebut.

Akibat :

Kecenderungan demografis Kota Surabaya bagian tengah yang didominasi oleh keluarga dengan banyak anak telah dimanfaatkan secara efektif oleh manajemen restoran. Upaya pemasaran yang difokuskan keluarga dapat dikatakan telah tepat sasaran. Gaya hidup orangtua yang ingin menyenangkan anaknya cocok dengan sasaran restoran dengan adanya permainan di dalam restoran juga adanya paket *Happy Meal* bagi anak-anak.

Rekomendasi :

Sebaiknya restoran juga memperluas pangsa pasarnya kepada anak muda karena terdapat universitas di daerah restoran. Restoran dapat mendirikan *McCafe* yaitu menu-menu khusus McDonald's untuk minuman seperti kopi dan teh yang cocok sebagai teman berbincang anak-anak muda. Restoran buka selama 24 jam, maka sebaiknya dimanfaatkan karena biasanya anak-anak muda senang berkumpul sampai tengah malam.

Audit Strategi Pemasaran

Kriteria :

Berdasarkan *McDonald's Standart Business Conduct* dan Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2012, strategi pemasaran setiap restoran harus memiliki kriteria sebagai berikut :

- 1) McDonald's Indonesia dalam penetapan strategi pemasaran ditentukan oleh kantor pusat McDonald's, kemudian disesuaikan oleh setiap restoran sesuai dengan karakteristik lingkungannya masing-masing. Strategi pemasaran yang diberikan kepada setiap restoran meliputi kebijakan rencana pemasaran untuk tahun-tahun ke depannya yang sudah disesuaikan dengan tempat wilayah setiap restoran.
- 2) Setiap restoran McDonald's juga menetapkan langkah-langkah untuk mengantisipasi kemungkinan adanya kegagalan atau melesetnya target

pemasaran yang akan dicapai. Strategi pemasaran tersebut dirancang untuk mencapai tujuan dari McDonald's seluruh dunia yaitu Brand McDonald's menyentuh siapa saja, kapan saja, dan di mana saja saat kita melakukan bisnis.

Kondisi :

- 1) Restoran McDonald's Plaza Marina Surabaya telah mentaati strategi pemasaran dari kantor pusat. Hal tersebut ditandai dengan ada strategi dari pusat mengenai program '*Hadiah Angpao dari McDonald's*' pada saat tahun baru imlek. Program tersebut dilaksanakan serentak di seluruh Indonesia. McDonald's Plaza Marina Surabaya juga memeriahkan *event* tersebut dengan memajang hiasan-hiasan khas China di dalam restoran, seperti lampion dan bunga-bunga khas China.
- 2) Secara periodik manajemen Restoran McDonald's Plaza Marina Surabaya melakukan *updating* atas pencapaian target harian, bulanan, dan tahunan. Jika target tersebut belum tercapai, restoran segera mengambil langkah-langkah untuk mengatasi. Misalnya adalah dengan mengundang anak-anak sekolah mulai dari TK hingga SD kemudian mengadakan *cooking class*.

Penyebab :

- 1) Agar pemasaran memiliki keseragaman maka kantor pusat merancang program dan strategi yang sama untuk seluruh *store* di Indonesia. *Kantor pusat* sudah menyesuaikan program tersebut dengan keadaan ekonomi, budaya, sosial Indonesia. Kemudian program tersebut juga sudah dianggap dapat berjalan dengan baik di wilayah manapun.
- 2) Target harian, bulanan, dan tahunan harus dicek setiap saat agar dapat tercapai. Manajemen tentu harus mengecek dan membuat langkah-langkah jika target belum tercapai. Target tahunan yang ditetapkan berdasarkan kemampuan masing-masing unit kerja.

Akibat :

- 1) Konsumen merasa puas dengan program yang ditetapkan oleh pusat. Hal tersebut dapat ditunjukkan dengan wawancara penulis kepada konsumen tetap McDonald's Plaza Marina Surabaya. Sehingga, strategi pemasaran yang ditetapkan oleh manajemen restoran telah berjalan dengan efektif
- 2) Langkah-langkah yang diambil oleh manajemen restoran berjalan dengan efektif, dan paling tidak dapat meningkatkan penjualan restoran dari tahun sebelumnya.

Rekomendasi :

Sebaiknya baik *kantor pusat* maupun restoran tetap membuat program-program yang menarik bagi konsumen. Dengan tidak tercapainya target, sebaiknya target yang dibuat di awal tahun lebih disesuaikan lagi dengan kondisi masyarakat yang akan datang dengan melakukan peramalan penjualan. Selain itu, strategi pemasaran yang digunakan oleh restoran dapat diperluas lagi misalnya dengan membuat acara lomba menyanyi bagi anak-anak. Karena penulis melihat bahwa restoran mempunyai halaman yang cukup luas untuk acara tersebut dan mengingat bahwa daerah sekitar restoran terdapat banyak orangtua yang memiliki anak-anak dengan lingkup usia 6-12 tahun. Atau dengan *budget* yang lebih murah mengadakan lomba mewarnai bagi anak-anak TK dan SD.

Audit Organisasi Pemasaran

Kriteria :

Berdasarkan *McDonald's Standart Business Conduct* organisasi pemasaran setiap restoran harus memiliki kriteria sebagai berikut :

- 1) Organisasi fungsi pemasaran mempunyai bentuk baku dalam susunan organisasi restoran. Struktur organisasi harus dibuat dengan detail dan mudah dipahami sertadi aplikasikan oleh anggota organisasi yang diberikan jabatan. Kemudian manajemen harus sudah menetapkan pembagian tugas dengan jelas, sehingga setiap karyawan mampu untuk fokus dalam melakukan tugasnya sehingga efektivitas restoran dapat meningkat.
- 2) Evaluasi atas kinerja pemasaran dilakukan secara periodik oleh *store manager*.
- 3) Tenaga pemasaran memiliki kualifikasi tertentu yang dibutuhkan.
- 4) Memiliki peraturan dan standar operating prosedur yang tidak berbelit.
- 5) Memiliki koordinasi yang baik antar tiap bagian.

Kondisi :

- 1) Restoran McDonald's Plaza Marina menggunakan *Store Structure* seperti yang ditunjukkan pada gambar 4.2. Kemudian, *job description* yang dijabarkan sudah sangat jelas dan rinci.
- 2) *Store manager* juga mengevaluasi kinerja bagian pemasaran setiap periode tertentu, *store manager* mengecek melalui pendapatan aktual apakah sudah memenuhi target atau belum, kemudian dapat disimpulkan dari informasi tersebut.
- 3) Tenaga pemasaran restoran direkrut dengan kualifikasi (www.mcdonalds.co.id) :
 - a) Lulusan perguruan tinggi (S1 atau D3) dari semua jurusan
 - b) Usia maksimal 27 tahun
 - c) Menyukai tantangan, pekerja keras dan bersedia bekerja secara *shift* termasuk pada hari libur
 - d) Bersedia ditempatkan di store mana saja di seluruh Indonesia jika suatu saat diperlukan
 - e) Mempunyai kemampuan komunikasi yang baik dan mampu membina hubungan pribadi dengan baik
 - f) Berpenampilan menarik, energetik dan percaya diri
 - g) Sabar, mempunyai inisiatif dan motivasi yang tinggi
 - h) Mampu bekerjasama dengan *team*
- 4) Peraturan yang diterapkan untuk seluruh karyawan juga masuk akal, dan dapat dilaksanakan dengan baik. Setiap waktu tertentu juga terdapat pelatihan bagi seluruh karyawan, termasuk karyawan bagian pemasaran. Peraturan tersebut yaitu :
 - a) Menggunakan seragam kerja yang telah ditentukan
 - b) Berpenampilan menarik, sopan dan rapi
 - c) Mendapatkan makanan dari restoran dan harus membayar separuh harga
 - d) Tepat waktu saat pergantian jam kerja
 - e) Melaksanakan tugas sesuai SOP yang telah diberikan
(Sumber : *McDonald's New Employee Manual*)
- 5) Setiap karyawan diwajibkan untuk saling komunikasi dan saling sinkron.

Penyebab :

- 1) Pemisahan tugas dan bagian di dalam restoran tersebut, tujuannya adalah untuk menghindari resiko *moral hazard*. Selain itu dikarenakan restoran merupakan restoran cepat saji, maka dibutuhkan kecepatan dalam pelayanan. Pemisahan tugas tersebut bertujuan agar setiap orang fokus pada tugas masing-masing sehingga pelayanan akan semakin cepat.

- 2) Evaluasi yang dilakukan rutin setiap minggu merupakan bentuk pengendalian aktivitas pemasaran.
- 3) Karyawan restoran harus memenuhi kualifikasi tertentu yang telah ditetapkan untuk meningkatkan kinerja restoran.
- 4) Peraturan harus dijalankan dengan disiplin agar kegiatan operasional restoran berjalan dengan lancar. Pelatihan bagi karyawan juga sangat penting bagi performa kerja setiap karyawan. Selain itu, banyak rahasia di dalam restoran yang harus dijaga agar tidak diketahui oleh pesaing. Karyawan diharapkan menjaga rahasia-rahasia tersebut.
- 5) Komunikasi harus terjalin dengan baik agar tidak terjadi *miss communication* antar karyawan, karena hal tersebut dapat mengganggu kegiatan operasional restoran.

Akibat :

- 1) Fungsi organisasi pemasaran telah berjalan efektif.
- 2) Fungsi organisasi pemasaran dalam hal evaluasi telah berjalan secara efektif.
- 3) Fungsi organisasi pemasaran dalam hal pelatihan karyawan telah berjalan efektif.
- 4) Fungsi organisasi pemasaran dalam menjalankan peraturan dan SOP restoran telah berjalan dengan baik.
- 5) Komunikasi antar karyawan telah berjalan secara efektif. Komunikasi yang baik antara karyawan bagian pemasaran dengan bagian operasional lainnya adalah suatu hubungan yang tidak terpisahkan karena tanpa adanya kerjasama tidak dapat menjual produk, karena semua bagian saling terkait.

Rekomendasi :

- 1) McDonald's Indonesia sebaiknya tetap melanjutkan struktur baku organisasi untuk setiap outlet McDonald's, terutama pemisahan tanggung untuk mencegah terjadinya *moral hazard*.
- 2) Evaluasi yang dilakukan oleh restoran sudah cukup tepat, sebaiknya manajemen restoran meningkatkan evaluasi menjadi lebih ketat lagi.
- 3) Restoran tetap menetapkan kualifikasi tertentu bagi calon pegawai, karena kualifikasi yang telah ditetapkan sudah sesuai dengan keadaan restoran.
- 4) Restoran tetap melakukan pengawasan terhadap implementasi peraturan dan SOP restoran agar aktivitas operasional restoran tetap lancar.
- 5) Manajemen restoran tetap berkomunikasi dengan baik antar bagiannya, dengan harapan di masa mendatang dapat lebih kompak lagi, sehingga tidak akan terjadi salah paham di semua bagian.

Audit Sistem Pemasaran

Kriteria :

Berdasarkan *McDonald's Standart Business Conduct* dan Peraturan Pemerintah No. 53 tentang Bisnis Waralaba sistem pemasaran setiap restoran harus memiliki kriteria sebagai berikut :

- 1) Manajemen melakukan riset pemasaran sebelum mendirikan restoran. Hasil dari riset ini digunakan sebagai dasar penyusunan strategi. Riset dilakukan secara berkala karena keadaan lingkungan terus berubah.
- 2) Sistem informasi pemasaran yang diberikan *kantor pusat* dapat diimplementasikan dengan baik oleh manajemen restoran.
- 3) Adanya orientasi dan target pemasaran jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Penentuan target berdasarkan lingkungan pemasaran dan keadaan ekonomi masyarakat setempat. Target yang direncanakan realistis dan disesuaikan dengan SDM yang dimiliki.

- 4) Setiap karyawan dalam bagian pemasaran melakukan tugasnya dengan baik berkaitan dengan pencapaian target bagian pemasaran.
- 5) Adanya evaluasi kerja baik evaluasi secara individu maupun evaluasi secara menyeluruh.

Kondisi :

- 1) Berdasarkan dari hasil wawancara, manajemen telah melakukan riset selama satu tahun sebelum mendirikan restoran McDonald's Plaza Marina Surabaya. Manajemen meneliti keadaan lalu lintas di sekitar restoran, menganalisis dampak lingkungan, dan lain sebagainya. Namun, riset tidak dilakukan secara terus menerus.
- 2) Manajemen telah mengimplementasikan sistem informasi pemasaran yang diberikan oleh kantor pusat. Tidak terdapat *flowchart* secara khusus, sebab semua sistem langsung terpaut ke kantor pusat.
- 3) Manajemen telah membuat target pemasaran setiap tahunnya, kemudian target tersebut akan dipecah-pecah di setiap bulan, dan dipecah-pecah lagi menjadi setiap hari. Berikut merupakan *Sales Comparable* McDonald's Plaza Marina Surabaya yang didapatkan oleh penulis.

**Target dan Realisasi Penjualan McDonald's Plaza Marina Surabaya
Tahun 2014-2015**

Tahun	Target Penjualan	Realisasi	Persentase Realisasi pada Target
2014	20.047.199.000	21.327.781.675	106%
2015	23.630.574.000	23.098.921.566	97,8%

Sumber : McDonald's Plaza Marina Surabaya

- 4) Target tahun 2014 yaitu sebesar Rp 20.047.199.000 dapat terpenuhi dengan persentase sebesar 106%. Target tahun 2015 tidak dapat terpenuhi sebesar 2,2 %, rincian perbulannya adalah sebagai berikut :

**Target dan Realisasi Penjualan McDonald's Plaza Marina Surabaya
Bulan Januari – Desember Tahun 2015**

Bulan	Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Persen Realisasi pada Target
Januari	1.595.899.000	1.801.247.441	112,9%
Februari	1.620.320.000	1.635.259.176	100,9%
Maret	1.716.961.000	1.866.850.256	108,7%
April	1.800.201.000	1.789.677.773	99,4%
Mei	1.852.136.000	1.982.648.590	107,0%
Juni	1.960.322.000	1.914.718.538	97,7%
Juli	2.001.034.000	2.173.311.692	108,6%
Agustus	2.000.712.000	1.829.806.203	91,5%
September	1.987.801.000	1.777.659.072	89,4%
Oktober	1.996.633.000	1.913.036.525	95,8%
November	1.614.732.000	2.036.700.473	126,1%
Desember	2.139.823.000	2.378.005.827	111,1%
Total	23.630.574.000	23.098.921.566	97,8%

- 5) Dalam observasi yang dilakukan oleh penulis, terdapat beberapa karyawan yang menjabat sebagai *crew counter* tidak ramah dalam melayani konsumen sehingga konsumen merasa tidak nyaman, namun tidak semua *crew counter* yang seperti ini.

- 6) Evaluasi sudah dilakukan oleh pihak manajemen sudah cukup baik. Evaluasi tersebut dapat dibuktikan dengan adanya suatu penghargaan pada karyawan yang bekerja paling baik di setiap bulannya, yaitu '*Employee of The Month*'.

Penyebab :

- 1) Riset yang dilakukan oleh manajemen ketika sebelum mendirikan restoran merupakan himbauan dari pihak kantor pusat juga terdapat dalam Peraturan Kementerian Perdagangan No. 53 Tahun 2012. Karena dalam mendirikan restoran waralaba perlu untuk mengenali dengan jelas bagaimana target lokasinya. Riset setiap tahun juga diperlukan mengingat keadaan ekonomi, lingkungan, sosial, yang selalu berubah.
- 2) Secara garis besar terdapat panduan dasar dalam menetapkan strategi pemasaran namun implementasi harus dipegang oleh setiap restoran. Karyawan dalam setiap restoran harus benar-benar memahami lingkungan eksternal (lingkungan masyarakat) sehingga strategi pemasaran yang disusun sesuai dengan karakteristik dan mudah diterima oleh masyarakat. Selain itu bagi kantor pusat tetap melakukan kontrol dan peninjauan terhadap segala macam kebijakan yang diambil oleh setiap restoran. Jadi, segala aktivitas pemasaran tergantung pada kreativitas *marketing* masing-masing restoran dan disesuaikan dengan situasi dan kondisi sekitar.
- 3) Penulis memperoleh informasi bahwa target yang tidak dapat terpenuhi disebabkan oleh adanya kurun waktu dimana terdapat penurunan konsumen, yaitu saat tahun ajaran baru pada bulan Juni dan Agustus. Menurut manajemen restoran, hal tersebut sangat berpengaruh karena orang tua wali murid mengeluarkan banyak biaya untuk sekolah anaknya seperti membeli seragam, buku dan alat tulis, serta membayar SPP. Sehingga mengurangi perilaku konsumtif konsumen. Selain itu, terdapat kerusakan pada suatu *equipment* dapur selama tiga bulan yaitu bulan Agustus-Oktober yang menghambat produksi restoran. Manajemen sudah berupaya untuk memanggil teknisi, namun harus tetap menunggu onderdil yang dibutuhkan untuk memperbaiki *equipment* tersebut dari China. Tidak tercapainya target pada bulan April masih dianggap wajar oleh manajemen karena target tidak terpenuhi hanya sebesar Rp 10.000.000.
- 4) Karyawan di bagian *crew counter* diharuskan memiliki performa pelayanan yang baik karena mereka langsung berhadapan dengan para konsumen. Selain itu, dalam QSC&V (*Quality, Service, Clean, Value*) McDonald's, setiap karyawan diharuskan memberikan *service* atau pelayanan yang terbaik. Karyawan dengan SDM yang kurang, akan sulit untuk meraih target yang telah ditetapkan.
- 5) Untuk mengatasi permasalahan pada pekerjaan seluruh karyawan, maka perlu diadakan evaluasi untuk meningkatkan motivasi bekerja seluruh karyawan.

Akibat :

Melakukan riset pasar secara terus menerus akan membantu karyawan dan restoran sendiri dan memudahkan restoran untuk melakukan pengarahannya dan pengambilan keputusan dalam menjalankan fungsi operasional pemasaran. Pengawasan terhadap kegiatan pemasaran kurang dilakukan dengan maksimal berakibat pada melesetnya beberapa target individu yang tidak sesuai dengan target awal yang dicanangkan. Serta masih adanya karyawan bagian *crew counter* yang bersikap kurang baik terhadap konsumen. Akibatnya terdapat inefektivitas dalam sistem pemasaran restoran.

Rekomendasi :

Manajemen Restoran McDonald's Plaza Marina hendaknya lebih aktif dalam berkomunikasi dengan masyarakat dan melakukan riset secara terus menerus guna mencari strategi yang tepat agar produk yang dipasarkan dapat diterima oleh masyarakat. Kebijakan strategi pemasaran kantor pusat hendaknya dijadikan dasar pengembangan dari strategi yang dikembangkan dan di implementasikan dilapangan. Jika terdapat faktor penyebab menurunnya penjualan yang tidak dapat dihindari, maka untuk tahun berikutnya manajemen dapat mengurangi target penjualan pada bulan-bulan tersebut. Sebaiknya, manajemen restoran juga harus rutin dalam melakukan pengecekan *equipment* misalnya dalam kurun waktu tiga bulan sekali. Manajemen restoran harus melakukan *monitoring* dan pengawasan kerja individu dengan ketat agar dapat meningkatkan produktifitas kerja yang dapat diidentifikasi dari pencapaian target tiap individu. Karena, walaupun terdapat program '*Employee of The Month*' masih saja terdapat karyawan yang bekerja kurang maksimal.

Audit Produktivitas Pemasaran

Kriteria :

Berdasarkan dari hasil wawancara, observasi, dan teori dari penelitian sebelumnya maka produktivitas pemasaran restoran harus memiliki kriteria sebagai berikut :

- 1) Produktivitas pemasaran McDonald's akan dikatakan efektif, jika catatan keuangan restoran sudah teratur dan sistematis. Hasil pemasaran juga harus selalu disampaikan kepada *store manager*.
- 2) Analisis profitabilitas pemasaran dikatakan efektif jika memenuhi target yang ditetapkan restoran dengan asumsi > 100 % dan dikatakan tidak efektif jika target yang ditetapkan tidak tercapai, pengukuran yang digunakan yaitu :

$$\text{Persen realisasi pada target} = \frac{\text{Realisasi laba usaha}}{\text{Target laba usaha}} \times 100\%$$

- 3) Analisis efisiensi biaya pemasaran dapat dilakukan dengan cara melihat apakah tidak terdapat biaya pemasaran yang berlebihan yang digunakan untuk mencapai target yang ditetapkan. Manajemen McDonald's menetapkan bahwa biaya pemasaran dikatakan efisien jika rasio biaya pemasarannya sebesar $\leq 1\%$. Analisis rasio biaya pemasaran dihitung dengan rumus:

$$\text{Rasio biaya pemasaran} = \frac{\text{Biaya Pemasaran}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Kondisi :

- 1) Dari hasil wawancara dapat diketahui bahwa catatan keuangan restoran sudah sangat sistematis karena langsung terhubung dengan catatan keuangan kantor pusat. Selain itu terdapat komunikasi yang baik antara *manager marketing* dengan *store manager*.
- 2) Analisis mengenai profitabilitas pemasaran berdasar kriteria efektif, yaitu persentase realisasi penjualan terhadap target penjualan > 100%, dapat dilihat dari tabel berikut :

**Analisis Produktivitas Pemasaran
McDonald's Plaza Marina Surabaya**

Tahun	Target Penjualan (dalam Rp)	Target Laba Usaha (10% dari penjualan) (dalam Rp)	Realisasi Penjualan (dalam Rp)	Realisasi Laba Usaha (dalam Rp)	% Realisasi pada Target
2014	20.047.199.000	2.004.719.900	21.327.781.675	2.178.464.851	109%
2015	23.630.574.000	2.363.057.400	23.098.921.566	2.161.536.672	91%

Sumber : Data Diolah, McDonald's Plaza Marina Surabaya, 2016

- 3) Menganalisis efisiensi biaya pemasaran berdasarkan kriteria efisiensi untuk biaya pemasaran, persentase biaya pemasaran terhadap penjualan kurang dari atau sama dengan 1% per tahunnya. Berikut adalah analisis efisiensi biaya pemasaran:

**Analisis Efisiensi Biaya Pemasaran
McDonald's Plaza Marina Surabaya**

Tahun	Penjualan (Rp)	Biaya Pemasaran (Rp)	Rasio Biaya Pemasaran
2014	21.327.781.675	223.765.442	1,05%
2015	23.098.921.566	238.465.503	1,03%

Sumber : Data Diolah, McDonald's Plaza Marina Surabaya, 2016

Penyebab :

- 1) Setiap restoran McDonald's di seluruh Indonesia terhubung langsung dengan sistem keuangan pusat, hal tersebut adalah kebijakan yang sudah ditentukan.
- 2) Penurunan laba usaha tersebut disebabkan oleh adanya pembengkakan beberapa biaya operasional restoran. Biaya tersebut adalah biaya pemasaran (tabel 4.5) dan biaya perbaikan *equipment* restoran.
- 3) Penyebab tidak efisiennya biaya pemasaran adalah restoran menjadi sponsor pada acara sebuah sekolah dasar, dan biayanya diambil dari biaya pemasaran. Hal tersebut tidak direncanakan sebelumnya.

Akibat :

- 1) Secara analisis kualitatif, produktivitas pemasaran McDonald's Plaza Marina Surabaya telah berjalan efektif.
- 2) Secara analisis kuantitatif, produktivitas pemasaran McDonald's Plaza Marina Surabaya dapat dikatakan tidak efektif karena target tahun 2015 tidak dapat dipenuhi. Pada tahun 2015, persentase realisasi laba usaha pada target laba usaha sebesar 91% dan hal tersebut tidak memenuhi kriteria efektif, yaitu sebesar 100%.
- 3) Analisis tersebut menunjukkan bahwa biaya pemasaran McDonald's Plaza Marina Surabaya tidak efisien. Dapat diketahui dari tabel diatas, pada tahun 2014 biaya pemasaran melebihi rasio efisiensi yang ditetapkan, yaitu sebesar 1,05 % dan tahun 2015 sebesar 1,03.

Rekomendasi :

- 1) Manajemen sebaiknya tetap menerapkan kebijakan tersebut, karena menurut penulis kebijakan tersebut dapat meningkatkan pengendalian restoran terhadap *fraud* atau kecurangan dalam keuangan.
- 2) Jika terdapat target yang tidak terpenuhi, artinya terdapat masalah pada restoran. Permasalahan dalam restoran adalah terdapat kenaikan biaya pemasaran dan biaya perbaikan *equipment*. Sebaiknya, permasalahan tersebut segera diselesaikan dengan melakukan pengecekan rutin terhadap *equipment* misalnya dalam kurun waktu tiga bulan sekali.

- 3) Biaya pemasaran yang tidak efisien dapat diperbaiki dengan penekanan biaya sehingga dapat sesuai dengan yang telah dianggarkan. Manajemen restoran dapat membuat program pemasaran dengan biaya yang tidak terlalu tinggi namun menarik bagi konsumen. Misalnya dengan mengadakan lomba mewarnai bagi anak-anak, biaya untuk lomba tersebut tidak terlalu tinggi, namun dapat meningkatkan penjualan karena pasti akan banyak orang yang datang ke restoran. Sebaiknya manajemen juga harus berhati-hati dalam mengeluarkan anggaran yang tidak direncanakan.

Audit Fungsi Pemasaran Lainnya

Produk

Kriteria :

Seluruh produk dan harga produk yang dipasarkan oleh McDonald's Indonesia sama di setiap restorannya. Produk McDonald's terdapat pada web resmi McDonald's Indonesia. Produk tidak hanya berupa makanan dan minuman saja, tetapi juga mengenai tata letak restoran dan pelayanan restoran

Kondisi :

Restoran Cepat Saji McDonald's Plaza Marina Surabaya telah memasarkan seluruh produk yang telah ditetapkan kantor pusat dan harganya juga sesuai dengan kebijakan kantor pusat. Karena jenis bisnis dari restoran adalah waralaba, tentu saja produk, bahan, pemasoknya sama dengan restoran McDonald's di seluruh Indonesia. Tata letak McDonald's Plaza Marina juga didesain sedemikian rupa sehingga membuat pelanggan merasa nyaman.

Penyebab :

Produk dan harga yang dipasarkan pada bisnis waralaba memang harus sama jika dilihat dari penampilan, cita rasa, dan kuantitas yang disajikan. Jadi, setiap restoran harus mengimplementasikan semua peraturan dari pusat.

Akibat :

Fungsi pemasaran mengenai produk, dan penetapan harga pada restoran McDonald's Plaza Marina Surabaya dirasa sudah efektif.

Rekomendasi :

Restoran memang tidak bisa melakukan inovasi produk, karena hal tersebut merupakan wewenang kantor pusat. Restoran hanya perlu menjaga kualitas produk yang telah ditetapkan oleh pusat.

Kegiatan Promosi dan Periklanan Produk

Kriteria :

Kegiatan promosi, periklanan produk McDonald's diatur oleh pusat, kemudian setiap kota tinggal melaksanakan dan menyesuaikan saja. Kegiatan promosi dan periklanan tersebut juga diatur dalam Peraturan Kementerian Perdagangan No. 53 Tahun 2012 mengenai bisnis waralaba.

Kondisi :

Restoran Cepat Saji McDonald's Plaza Marina Surabaya memiliki tujuan periklanan yang dinyatakan secara tegas dan sesuai dengan visi misi McDonald's secara internasional. Manajemen juga memiliki rencana promosi yang disesuaikan dengan tujuan. Salah satu kegiatan promosi dari McDonald's adalah mengadakan *cooking class*. Yaitu mengundang anak-anak sekolah lalu memberikan penjelasan mengenai cara memasak produk-produk McDonald's. Selain itu, baru-baru ini McDonald's berulang tahun yang ke 25, dan dalam rangka ulang tahun tersebut McDonald's mengadakan acara-acara yang serentak dilakukan di seluruh *store* termasuk McDonald's Plaza Marina Surabaya.

Penyebab :

Promosi dan periklanan produk merupakan hal yang penting bagi bisnis waralaba yang memasuki wilayah baru. Pemegang bisnis harus mengenalkan produk restorannya agar diterima dengan baik oleh masyarakat.

Akibat :

Fungsi pemasaran mengenai promosi dan periklanan pada restoran McDonald's Plaza Marina Surabaya dirasa juga sudah efektif.

Rekomendasi :

Restoran tetap bisa berinovasi mengenai promosi dan periklanan yang lebih baik lagi. Misalnya adalah mengadakan promosi dan periklanan pada radio swasta lokal dengan cara menawarkan kelebihan-kelebihan restoran, agar semakin banyak konsumen yang datang di restoran.

Tenaga Pemasaran**Kriteria :**

Jumlah tenaga pemasaran tiap *store* adalah sebanyak 3 orang. Tenaga pemasaran restoran direkrut dengan kualifikasi (www.mcdonalds.co.id) :

- a) Lulusan perguruan tinggi (S1 atau D3) dari semua jurusan
- b) Usia maksimal 27 tahun
- c) Menyukai tantangan, pekerja keras dan bersedia bekerja secara *shift* termasuk pada hari libur
- d) Bersedia ditempatkan di *store* mana saja di seluruh Indonesia jika suatu saat diperlukan
- e) Mempunyai kemampuan komunikasi yang baik dan mampu membina hubungan pribadi dengan baik
- f) Berpenampilan menarik, energetik dan percaya diri
- g) Sabar, mempunyai inisiatif dan motivasi yang tinggi
- h) Mampu bekerjasama dengan *team*

Kondisi :

Restoran Cepat Saji McDonald's Plaza Marina Surabaya juga telah merekrut tenaga pemasaran yang sesuai dengan kualifikasi, dan sudah terdapat 3 tenaga pemasaran. Selain itu akan ada pelatihan untuk pegawai baru selama beberapa hari. Pelatihan tersebut bertujuan agar para karyawan baru bekerja dengan menaati tata tertib, mengetahui tugas-tugasnya, dan memotivasi agar giat bekerja. Para karyawan biasanya termotivasi setelah terdapat kenaikan gaji.

Penyebab :

Kualifikasi pegawai khususnya tenaga pemasaran baik dalam bisnis waralaba maupun bisnis-bisnis lainnya hampir sama. Namun, di McDonald's memang terdapat beberapa kualifikasi seperti bersedia bekerja secara *shift* termasuk pada hari libur. Hal tersebut dikarenakan, restoran harus tetap buka meskipun hari libur karena banyak konsumen yang akan datang ke restoran, dan terkadang terdapat restoran yang jam bukannya 24 jam seperti restoran McDonald's Plaza Marina Surabaya.

Akibat :

Fungsi pemasaran mengenai tenaga pemasaran pada restoran McDonald's Plaza Marina Surabaya dirasa sudah efektif.

Rekomendasi :

Kualifikasi untuk perekrutan tenaga pemasaran tetap dipertahankan, karena kualifikasinya sudah sangat tepat dan sesuai dengan peraturan yang dihimbau oleh kantor pusat.

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Audit Manajemen fungsi pemasaran pada Restoran Cepat Saji McDonald's Plaza Marina Surabaya dilakukan dengan membandingkan antara kriteria, kondisi, penyebab, akibat kemudian memberikan rekomendasi. Fungsi Pemasaran Restoran Cepat Saji McDonald's Plaza Marina Surabaya dapat dikatakan berjalan dengan efektif. Ruang lingkup fungsi pemasaran yang diteliti terdiri dari enam fungsi, sebagian fungsi tersebut telah berjalan efektif. Lima fungsi yang telah berjalan efektif adalah Lingkungan, Strategi, Organisasi, Fungsi Pemasaran Lainnya, dan Produktivitas Pemasaran.

Fungsi sistem pemasaran tidak berjalan dengan efektif dikarenakan manajemen restoran tidak dapat mencapai target yang ditentukan untuk tahun 2015. Penyebabnya adalah adanya penurunan jumlah pelanggan yang tidak bisa dihindari, yaitu pada saat tahun ajaran baru bulan Juni dan Agustus. Selain itu, terdapat kerusakan *equipment* selama tiga bulan, yaitu bulan Agustus sampai Oktober. Manajemen telah berupaya memperbaiki namun terdapat satu onderdil yang lama didatangkan dari luar negeri. Kemudian, masih terdapat *crew counter* yang tidak melayani konsumen dengan ramah, hal tersebut sangat berpengaruh terhadap reputasi restoran. Restoran dapat kehilangan konsumen yang melihat pelayanan tidak baik. Manajemen juga terlalu meremehkan pesaing kecil seperti restoran waralaba nasional, manajemen tidak menyadari bahwa restoran-restoran kecil tersebut dapat merebut pangsa pasar McDonald's.

Dalam penilaian mengenai efisiensi, penulis menganalisis efisiensi dari biaya pemasaran, dimana hal tersebut termasuk dalam ruang lingkup produktivitas pemasaran. Penulis menemukan bahwa produktivitas pemasaran restoran tidak efisien, karena besarnya persentase biaya pemasaran terhadap penjualan melebihi rasio yang ditetapkan manajemen restoran. Biaya pemasaran membengkak dikarenakan adanya pembiayaan *sponsorship* acara sebuah sekolah dasar.

Sebaiknya, jika terdapat faktor penyebab penurunan jumlah konsumen yang tidak dapat dihindari, maka untuk tahun berikutnya manajemen dapat mengurangi target penjualan pada bulan-bulan tersebut. Manajemen restoran juga harus rutin dalam melakukan pengecekan *equipment* misalnya dalam kurun waktu tiga bulan sekali. Manajemen harus membuat evaluasi yang tegas sehingga karyawan yang tidak melakukan tugasnya dengan baik menjadi jera dan tidak mengulangi lagi. Manajemen restoran harus lebih jeli lagi dalam melawan restoran waralaba nasional misalnya dengan mengandalkan teknologi restoran McDonald's yang lebih canggih jika dibanding restoran waralaba nasional. Besarnya biaya pemasaran dapat ditekan dengan membuat program pemasaran yang biayanya rendah. Misalnya adalah dengan mengadakan lomba mewarnai untuk anak-anak. Acara tersebut dapat meningkatkan jumlah konsumen restoran.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian, penulis memiliki kendala sebagai berikut:

1. Subyektivitas penulis mungkin menjadi kendala dalam penelitian ini sehingga tingkat efektivitas fungsi pemasaran tidak dapat diukur dengan pasti.
2. Penulis tidak mendapatkan akses untuk memperoleh data-data dokumentasi yang dimiliki oleh perusahaan secara lengkap seperti SOP dan laporan keuangan yang terinci.

3. Penulis hanya mendapatkan akses untuk mewawancarai *Store Manager* dan *2nd Assistant Manager* saja.

5.3 Saran

Berdasarkan keterbatasan tersebut, maka penulis memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya diharapkan bisa mendapatkan data-data dokumentasi perusahaan secara mendalam sehingga hasil penelitian yang didapatkan lebih detail dan lebih obyektif.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan memiliki waktu yang lebih lama sehingga bisa mendapatkan hasil penelitian yang lebih detail.
3. Penelitian selanjutnya diharapkan memiliki akses untuk mewawancarai karyawan yang lainnya, seperti *crew* dan *1st Assistant Manager*.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, Sukrisno. 2014. *Auditing: Pemeriksaan Oleh Akuntan Publik*. Edisi Kedua. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Anonim. *Bos McDonalds Mundur Gara-Gara Omzet Jeblok*. Link dari <http://finance.detik.com/read/2015/01/29/135140/2817579/4/bos-mcdonalds-mundur-gara-gara-omzet-jeblok>, diakses pada tanggal 19 Maret 2016
- Anonim. *Jumlah Perusahaan Industri Besar dan Sedang Menurut Subsektor, 2000-2013*. Link dari <http://www.bps.go.id/index.php/linkTabelStatis/1054>, diakses pada tanggal 19 Maret 2016
- Anonim. *McDonald's Employee Handbook*
- Anonim. *McDonald's Standart Bussiness Conduct*
- Anonim. *Peraturan Kementrian Perdagangan No. 53 Tahun 2012 Tentang Bisnis Waralaba*
- Anonim. *Profil Perusahaan McDonald's*. Link dari <http://www.mcdonalds.co.id/tentang-mcdonalds>, diakses pada tanggal 4 Februari 2016.
- Anonim. *STAR Development Program McDonald's*
- Asmorokondi, Muhammad Yusda. 2013. *Audit Operasional Sebagai Dasar Untuk Menilai Efektifitas dan Efisiensi Pada Fungsi Pemasaran (Studi Kasus pada PT. Djagung Padi Mas)*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Brawijaya Malang
- Boynton, Wiliam C, Raymon N. Johnson and Walter G. Kell. 2003. *Modern Auditing*. Jakarta: Erlangga
- Hasan, M Iqbal. 2002. *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*, Cetakan Pertama. Ghalia Indonesia Anggota IKAPI. Bogor.
- IBK. Bhayangkara. 2013. *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Idrus, Muhammad. 2009. *Metode Penelitian Ilmu Sosial*. Yogyakarta : Erlangga.
- Indriantoro, dan Supomo, 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta.
- Kotler, Philip dan Kevin Keller. 2008. *Manajemen Pemasaran, Edisi 12, Jilid 1*. Penerbit Indeks.
- Marzuki. 2000. *Metodologi Riset*. Yogyakarta : BPFE UII.
- Moeleong, J. Lexy. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya

- Munawir, H.S. 1999. *Auditing Modern Buku 1*. Yogyakarta : BPFE.
- Putra, Wijaya Priatama Erik Ketut. 2010. *Audit Operasional Dalam Penilaian Efektivitas Dan Efisiensi Atas Fungsi Pemasaran Pada Bagian Bisnis Mikro Bank Rakyat Indonesia Cabang Amlapura – Bali*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya: Malang
- Rahmaniyah, Ayu Dwi. 2013. *Audit Operasional Atas Fungsi Pemasaran (Studi Kasus Di Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Kanwil Surabaya)*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya: Malang
- Ramdhani, Nadya. 2014. *Audit Manajemen Sebagai Dasar untuk Menilai Efektivitas Fungsi Pemasaran (Studi Kasus Produk Brizzi pada Kantor Cabang Bank BRI Malang Kawi)* Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya: Malang
- Respati, Dimas. 2015. *Audit Operasional Fungsi Pemasaran Sebagai Upaya Penilaian Efisiensi dan Efektivitas Pada Museum Satwa Di Kota Batu*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya: Malang
- Riduwan. 2005. *Skala Pengukuran Variabel – Variabel Penelitian*. Bandung : Alfabeta
- Simamora, Henry. 2002. *Auditing*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- Sugiyono. 2007. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Alfabeta : Bandung.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R dan D*. Alfabeta : Bandung
- Tunggal, Amin Widjaya. 2003. *Manajemen Audit Kontemporer*. Edisi Revisi. Jakarta: Harvarindo
- Widiastuti, Arthalia. 2011. *Audit Operasional Sebagai Dasar Penilaian Efektivitas dan Efisiensi Fungsi Pemasaran (Studi Kasus Pada PT. Buanakarya Adi Mandiri)*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya: Malang