

**ANALISIS MANAJEMEN STRATEGIK PERUSAHAAN WARALABA (*FRANCHISE*)  
(STUDI KASUS DI RESTORAN CEPAT SAJI McDONALD'S)  
PERIODE OKTOBER - DESEMBER 2011**

**Disusun Oleh:**

**Drs. Onny Juwono, MM**

***ABSTRAKSI***

***Keyword: swot (strength; weaknesses; opportunity; threats)***

***Tren yang sedang berkembang pesat pada saat ini yaitu munculnya unit usaha yang menggunakan sistem waralaba (franchising). Dasar unit usaha waralaba ini yaitu membeli tata pola manajemen dari perusahaan induk (franchisor) yang harus digunakan atau dilaksanakan oleh perusahaan pengguna sistem waralaba (franchisee); kecuali manajemen dalam arti tata administrasi, akuntansi, tata letak (layout), bahan baku; sehingga dapat dikatakan tata kelola harus dalam pengawasan perusahaan induk (franchisor). Unit usaha waralaba bermodal besar dapat diberikan contoh: Carrefour, Giant, Hypermart; McDonald's, Wendys, Sizzler, Dunkin Donat, dll.; pewaralaba kelas menengah, misalnya: Alfamidi, Alfamart, Indomart, Yomart, Yogya, dll; pewaralaba kelas kecil, misalnya: ayam bakar Mas Mono, ayam bakar Sabana, pempek Palembang 23 Ulu, rumah makan masakan padang, dll.***

***Dalam kesempatan penelitian ini, peneliti mengambil studi kasus di unit usaha waralaba McDonald's dengan menggunakan alat analisa SWOT (Strength; Weaknesses; Opportunity; Threats) untuk mengetahui posisi perusahaan pada saat diadakan penelitian pada Oktober – Desember 2011.***

***Sebagai hasil perhitungan pada tabel EFAS (External Factors Analysis Summary) menunjukkan score 3.00; sedangkan hasil perhitungan pada table IFAS (Internal Factors Analysis Summary) menunjukkan score 2.65. Dari kedua tabel tersebut, maka posisi perusahaan terletak di Kwadran I yang berarti mendukung Strategi Agresif.***

***Sebagai kesimpulannya, bahwa unit usaha waralaba McDonald's menerapkan strategi manajemen secara tepat, sehingga disarankan tetap memperhatikan posisi tersebut dan diusahakan dapat meningkatkan strategic management sehingga tetap menduduki ranking sebagai market leader dibidangnya.***

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perkembangan perekonomian saat ini sangat pesat seiring dengan pertumbuhan ekonomi di segala bidang terutama bidang perdagangan yang mulai menawarkan produk investasi seperti *franchise* (Waralaba), lisensi, dan lain-lain. Diantara sekian banyak produk investasi yang ditawarkan, *franchise* merupakan salah satu alternatif investasi yang dipilih karena proses pengoperasiannya yang mudah, dan sistem manajerial yang sudah jelas serta sesuai dengan standar operasi yang telah dilaksanakan di perusahaan secara umum.

Mari kita perhatikan gerai-gerai peritel, mulai dari peritel modal besar, misalnya Carrefour, Giant, Hypermart; peritel menengah yang bermunculan dimana-mana, sampai-sampai berada di kompleks perumahan, di pinggir jalan misalnya: AlfaMidi, Alfamart, Indomart, Yomart, Ceriamart, Yogya, Griya; semuanya beroperasi dalam satu naungan manajemen waralaba. Sampai ke waralaba klas UKM, misalnya ayam bakar Mas Mono, ayam bakar Sabana, pempek Palembang 23 Ulu. Waralaba yang bergerak di bidang makanan cepat saji, misalnya: KFC, California Fried Chicken, Texas Fried Chicken, Wendys, Sizzler, PizzaHut, Dunkin Donat dan masih banyak lagi yang tidak disebutkan disini. Apalagi kalau kita memperhatikan tumbuh dan menyebar waralaba berciri khas warna hijau-merah-jingga-putih, Seven-Eleven; anak-anak muda selalu menyebut Sevel, sepertinya waralaba ini muncul dikhususkan untuk para kawula muda.

Banyak manfaat yang dapat dipetik oleh calon konsumen:

1. Dalam arti calon konsumen dimanjakan dalam banyak pilihan, produk beragam, tinggal bagaimana memenuhi dan memanjakan selera.
2. Terbuka kesempatan kerja dimana-mana.
3. Memotivasi kepada industri ritel domestik untuk meningkatkan kualitas layanan dan kualitas produk untuk memenangkan persaingan.

Dibalik segi positif yang dapat dinikmati oleh para calon konsumen, tetapi bermunculannya banyak unit usaha waralaba secara pelan akan menggusur eksistensi pasar tradisional.

Produk *franchise* yang ditawarkan antara lain dalam bidang kuliner, ritel, dan jasa. Dalam hal ini penelitian mengkhususkan pada produk *franchise* dalam bidang kuliner yaitu restoran cepat saji McDonald's. McDonald's merupakan salah satu *franchise* terbesar yang berkembang pesat di Indonesia maupun di dunia internasional. Sampai saat ini, McDonald's masih menunjukkan eksistensinya dalam perkembangan perekonomian suatu negara.

Dari pertimbangan yang telah kami sebutkan di atas, maka peneliti tertarik menyusun karya tulis ilmiah yang diberi judul "**ANALISIS MANAJEMEN STRATEGIK PERUSAHAAN WARALABA (FRANCHISE), STUDI KASUS : RESTORAN CEPAT SAJI MCDONALD'S**".



## 1.2 PERUMUSAN MASALAH:

Bagaimana penerapan strategi manajemen perusahaan waralaba (*franchise*) oleh restoran cepat saji McDonald's.

## 2. KONSEP STRATEGI

Penelitian akan mengeksplorasi manajemen strategi yang dianggap sebagai satu tipe spesifik dari suatu perencanaan. Misalnya, jika ada minimal 2 perusahaan yang beroperasi dengan produk (barang dan jasa) yang sama, maka salah satu di antaranya ingin keluar sebagai

pemenang dalam persaingan bisnisnya. Sebagai pemenang dalam dunia bisnis seringkali diartikan mendapat pangsa pasar (*market share*) terbesar yang nantinya akan mempunyai kekuatan monopoli dan jika monopoli dilarang oleh pemerintah, maka minimal perusahaan tersebut menjadi perusahaan berstatus pemimpin atau penentu harga (*price setter atau price leader*). Masing-masing pihak akan selalu berusaha untuk memenangkan persaingan dan melakukan analisis tentang kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threats*) satu sama lain. Kelemahan dirinya dan ancaman dari perusahaan pesaing akan selalu dianalisis dan diantisipasi yang kemudian akan diperbaiki agar tidak mudah diserang atau ditundukkan oleh perusahaan pesaing.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa inti dari manajemen strategi adalah memenangkan persaingan. Karena manajemen strategi selalu berusaha memenangkan persaingan, maka mau tidak mau perusahaan harus senantiasa menganalisis diri dan memperbaiki diri agar tampil lebih baik dari perusahaan pesaing.

## **2.1 Apa Itu Strategi?**

Chandler (1962) yang dikutip oleh Freddy Rangkuti (2008.3): Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Intinya strategi adalah pilihan untuk melakukan aktivitas yang berbeda atau untuk melaksanakan aktivitas dengan cara berbeda dari pesaingnya.

## **2.2 Apakah Manajemen Strategi?**

Manajemen strategi (*strategic management*) menurut Hunger J David & Thomas L Wheelen dalam bukunya berjudul *Manajemen Strategis* hasil alih bahasa oleh Julianto Agung (2003.4) dari judul aslinya: *Strategic Management* adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Sedangkan menurut Fred R David dalam bukunya berjudul *Strategic Management Concepts* diterjemahkan dalam bahasa Indonesia oleh Ahmad Lukman & Melvi (2003.5) dapat didefinisikan sebagai ilmu tentang perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.

Pertanyaan yang sering muncul yang harus dijawab oleh perusahaan, diantaranya seperti:

1) Perubahan dan tren apa yang terjadi pada lingkungan yang kompetitif yang harus diikuti perusahaan?; 2) Siapakah konsumen perusahaan, segmen kelas A, kelas B, ataukah segmen kelas C?; 3) Produk atau pelayanan apa yang seharusnya ditawarkan agar dapat memberikan kepuasan kepada konsumen?; 4) Bagaimana perusahaan dapat menawarkan produk dan memberikan kualitas layanan seefisien mungkin?

Jawaban dari pertanyaan-pertanyaan di atas dapat membantu manajer membuat pilihan mengenai bagaimana memposisikan dan menggerakkan organisasi yang penuh dengan perusahaan pesaing.

### **2.3 Tujuan Manajemen Strategi**

1). Meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang ada; 2). Selalu memperbarui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan dan menjawab lingkungan eksternal yang selalu berubah, akan berubah dan terus akan berubah; 3). Melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen dan mengusahakan selalu ada *product development*; 4). Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien; 5). Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi.

### **2.4 Manfaat Manajemen Strategi**

1). Dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi perusahaan lebih cepat dan lebih tepat; 2). Menjadi lebih peka dalam menjawab ancaman yang datang dari luar perusahaan; 3). Membuat keputusan terbaik dikarenakan interaksi kelompok mengumpulkan berbagai strategi yang lebih besar; 4). Kerjasama dalam tim karyawan di dalam perumusan strategi akan dapat memperbaiki pengertian mereka atas penghargaan produktivitas di dalam setiap perencanaan strategi dan dengan demikian dapat mempertinggi motivasi kerja mereka; 5). Organisasi yang

menggunakan konsep manajemen strategi akan lebih *profitable* (menguntungkan) dan lebih berhasil daripada yang tidak menerapkannya.

Dalam bukunya berjudul *Strategic Management*, John A Pearce II dan Richard B Robinson, Jr diterjemahkan oleh Agus Maulana dalam buku *Manajemen Strategik* (1997:30), memeringkat manfaat manajemen strategik:

1. Kegiatan perumusan (formulasi) strategi memperkuat kemampuan perusahaan mencegah masalah. Manajer yang mendorong bawahannya untuk menaruh perhatian pada perencanaan dibantu dalam melaksanakan tanggung jawab pemantauan dan peramalan oleh bawahan yang menyadari perlunya perencanaan strategik.

2. Keputusan strategik yang didasarkan pada kelompok mungkin sekali dihasilkan dari alternative terbaik yang ada. Proses manajemen strategik menghasilkan keputusan yang lebih baik karena interaksi kelompok menghasilkan strategi yang lebih beragam dan arena peramalan yang didasarkan pada bermacam-macam spesialisasi anggota kelompok meningkatkan kemampuan menyaring pilihan.

3. Keterlibatan karyawan dalam strategi meningkatkan pemahaman mereka akan adanya hubungan produktivitas-imbalan di setiap rencana strategik dan dengan demikian mempertinggi motivasi mereka.

4. Senjang dan tumpang tindih kegiatan di antara individu dan kelompok berkurang karena partisipasi dalam perumusan strategi memperjelas adanya perbedaan peran masing-masing.

5. Penolakan dalam perubahan berkurang. Meskipun para peserta dalam perumusan strategi mungkin tidak lebih senang dengan keputusan mereka sendiri ketimbang jika keputusan diambil secara otoriter, kesadaran mereka yang lebih besar akan parameter-parameter yang membatasi pilihan membuat mereka lebih mau menerima keputusan ini.

## **2.5 Strategi Besar (*Grand Strategy*)**

Merupakan rencana umum berupa tindakan-tindakan besar yang digunakan perusahaan untuk meraih sasaran jangka panjang. Strategi besar dibedakan dalam 3 kategori:

1). Pertumbuhan (*Growth*), dapat dilakukan secara internal meliputi pengembangan produk baru atau produk lama yang mengalami perubahan (*modification*) dan secara eksternal dengan

memperoleh tambahan divisi bisnis atau diversifikasi (*diversification*) yang artinya mengakuisisi bisnis yang terkait dengan lini produk saat itu ataupun mengembangkan unit usaha lain.

2). Stabilitas (*Stability*) atau Strategi Diam, artinya adalah bahwa organisasi ingin tetap berada pada ukurannya yang sama atau tumbuh perlahan dengan cara-cara yang masih dapat dikendalikan.

Pemangkasan (*Retrenchment*, berarti organisasi terpaksa melalui periode terjadinya penurunan dengan penyusutan unit bisnis yang ada saat ini atau menjual atau melikuidasi keseluruhan unit bisnis.

## **2.6 Strategi Global**

Di arena internasional, perusahaan-perusahaan menghadapi dilema strategi antara integrasi global dan tanggung jawab nasional (*national responsiveness*). Organisasi harus memutuskan apakah ia ingin agar setiap afiliasinya bertindak secara otonomi atau apakah aktivitas yang dilakukan harus distandarisasi dan disentralisasikan di seluruh negara. Ada 3 kategori strategi global:

1). Strategi Globalisasi (*Globalization Strategy*), merupakan standarisasi rancangan produk dan strategi periklanan di seluruh dunia.

2). Strategi Multidomestik (*Multidomestic Strategy*), adalah modifikasi desain produk dan strategi periklanan untuk mengakomodasi kebutuhan spesifik dari masing-masing negara. Maksudnya adalah perusahaan multinasional ada di sejumlah negara, namun periklanan dan rancangan produknya disesuaikan dengan kebutuhan spesifik masing-masing negara.

3). Strategi Transnasional (*Transnational Strategy*), yaitu strategi yang mengkombinasikan koordinasi global untuk meraih efisiensi dengan fleksibilitas untuk memenuhi kebutuhan spesifik pada berbagai negara.

## 2.7 Tingkatan strategi

Terdapat 3 tingkatan strategi dalam organisasi yaitu:

### 1. Strategi Tingkat Perusahaan (*Corporate Strategy*)

- Ditetapkan oleh tingkat manajemen tertinggi di dalam organisasi dan mengarah kepada bisnis apa yang akan dilakukan serta bagaimana sumber daya dialokasikan di antara bisnis tersebut.
- Strategi korporasi secara umum melibatkan tujuan jangka panjang yang berhubungan dengan organisasi secara keseluruhan dan investasi keuangan secara langsung.

### 2. Strategi Tingkat Bisnis (*Business Strategy*)

- Ditetapkan oleh masing-masing unit bisnis strategi (*Strategy Business Unit=SBU*). Strategi bisnis biasanya diformulasikan oleh manajer tingkat bisnis melalui negosiasi dengan manajer korporasi dan memusatkan kepada bagaimana cara bersaing dalam dunia bisnis yang ada.
- Strategi bisnis harus melalui dan diperoleh serta didukung oleh strategi korporasi.

### 3. Strategi Tingkat Fungsional (*Functional Strategy*)

- Mempunyai lingkup yang lebih sempit lagi dibandingkan strategi korporasi dan strategi bisnis.
- Berhubungan dengan fungsi bisnis seperti fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi SDM, fungsi keuangan, fungsi riset dan pengembangan (R&D).
- Strategi fungsional harus mengarah kepada strategi bisnis dan konsep mereka yang paling utama adalah tergantung kepada hasil jawaban bagaimana cara menerapkannya.

## BAGAN TINGKATAN MANAJEMEN STRATEGI



### 2.7.1 PROSES MANAJEMEN STRATEGI

#### 1. Menetapkan arah dan misi organisasi

Setiap organisasi pasti mempunyai visi, misi dan tujuan. Visi, misi dan tujuan ini akan menentukan arah yang akan dituju oleh organisasi. Tanpa adanya visi, misi, dan tujuan maka kinerja organisasi akan berjalan acak dan kurang jelas serta mudah berubah dan diombang-ambingkan oleh situasi eksternal. Perubahan yang tidak mempunyai visi, misi dan tujuan seringkali bertindak spontanitas dan kurang sistematis seperti yang dilakukan oleh pedagang kecil hanya untuk memperoleh sesuap nasi. Tentunya hal ini tidak boleh terjadi bagi suatu organisasi bisnis (perusahaan) apalagi jika perusahaan tersebut boleh dikatakan skala menengah dan atas.

#### 2. Memahami lingkungan internal dan eksternal

Tujuan analisis lingkungan adalah untuk dapat mengerti dan memahami lingkungan organisasi sehingga manajemen akan dapat melakukan reaksi secara tepat terhadap setiap perubahan, selain itu agar manajemen mempunyai kemampuan merespon berbagai isu kritis mengenai lingkungan yang mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap perusahaan.

Lingkungan terdiri dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal berada di luar perusahaan sedangkan lingkungan internal berada di dalam perusahaan.

Lingkungan eksternal: Memiliki dua variabel yakni peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*)  
Terdiri dari dua bagian yaitu lingkungan tugas dan lingkungan umum

Lingkungan internal: Memiliki dua variabel yakni kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Mencakup semua unsur bisnis yang ada di dalam perusahaan seperti struktur organisasi perusahaan, budaya perusahaan dan sumber daya.

### 3. Merumuskan strategi

Formulasi strategi melibatkan penetapan serangkaian tindakan yang tepat guna mencapai tujuan perusahaan. Formulasi strategi ini meliputi pengembangan misi bisnis, analisa SWOT: mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal serta mengukur dan menetapkan kelemahan dan kekuatan internal dan menetapkan tujuan jangka panjang.

#### Analisa SWOT

SWOT merupakan singkatan dari *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang) dan *threats* (ancaman). Pendekatan ini mencoba menyeimbangkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal organisasi.

Kekuatan (*strength*): merupakan suatu kondisi, perusahaan mampu melakukan semua tugasnya sangat baik (diatas rata-rata industri).

Kelemahan (*weakness*): merupakan suatu kondisi, perusahaan kurang mampu melaksanakan tugasnya secara baik di karenakan sarana dan prasarananya kurang mencukupi.

Peluang (*opportunity*): merupakan suatu potensi bisnis atau setiap peluang dan kesempatan menguntungkan yang dapat diraih oleh perusahaan yang masih belum di kuasai oleh pihak pesaing dan masih belum tersentuh oleh pihak manapun.

Ancaman (*threats*): merupakan suatu keadaan, perusahaan mengalami kesulitan yang disebabkan persaingan yang jika dibiarkan maka perusahaan akan mengalami kesulitan dikemudian hari.

#### 4. Mengimplementasikan strategi

Didalam implementasi strategi, perusahaan diharapkan menetapkan atau merumuskan tujuan perusahaan tahunan (*annual objective of the business*), memikirkan dan merumuskan kebijakan, memotivasi karyawan serta mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah di formulasikan dapat dilaksanakan. Mengimplementasikan berarti menggerakkan para karyawan dan manajer untuk menempatkan strategi yang telah formulasikan menjadi tindakan nyata. Implementasi strategi memerlukan kinerja dan disiplin yang tinggi tetapi juga diimbangi dengan imbalan yang memadai. Tantangan implementasi adalah mengajak para manajer dan karyawan melalui organisasi agar mau bekerja penuh kebanggaan dan antusias ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

#### 5. Mengevaluasi dan mengawasi strategi

Evaluasi dan pengawasan strategi merupakan tahap terakhir di dalam proses strategi. Pada dasarnya evaluasi strategi mencakup 3 hal, yaitu:

1. Mereview faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar bagi strategi yang sedang berlangsung,
2. Mengukur kinerja yang telah dilakukan, dan
3. Mengambil berbagai tindakan perbaikan. Evaluasi strategi sangat diperlukan sebab keberhasilan perusahaan dewasa ini tidak menjadi jaminan keberhasilan perusahaan di masa yang akan datang.

Dalam bukunya berjudul *Strategic Management Competitiveness and Globalization Concept*, Michael A Hitt + R Duane Ireland + Robert E Hoskisson, diterjemahkan dalam bahasa Indonesia dan diterbitkan oleh Salemba Empat (2001.6), mendefinisikan Proses Manajemen Strategis: adalah serangkaian penuh komitmen, keputusan, dan tindakan yang dipadukan sebuah perusahaan untuk mencapai daya saing strategis dan mendapatkan laba di atas rata-rata.

### **3. Tujuan Penelitian:**

Mengadakan penelitian tentang penerapan Manajemen Strategi pada sebuah perusahaan waralaba yang menerapkan strategi *SWOT (Strength; Weaknesses; Opportunity; Threats)*. Ketertarikan penulis untuk meneliti penerapan strategi ini sehubungan dengan semakin maraknya kegiatan unit usaha yang menggunakan model bisnis waralaba (*franchising*).

### **4. Tinjauan Pustaka**

#### **4.1 Pengertian Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*):**

Dalam bukunya berjudul Pemasaran Jasa (2005.31) Fandy Tjiptono mendefinisikan Bauran Pemasaran Jasa (hasil pengembangan dari Bauran Pemasaran barang), yaitu merupakan seperangkat alat yang dapat digunakan pemasar untuk membentuk karakteristik jasa yang ditawarkan kepada pelanggan.

Karena restoran cepat saji McDonald's merupakan unit usaha waralaba yang menjual produk termasuk jasa, maka menggunakan *marketing mix* sebagai berikut:

#### **4.2 *Marketing Mix* yang diterapkan McDonald's**

##### **4.2.1 Produk (*Product*)**

McDonald's merupakan perusahaan yang bergerak pada industri *fast food restaurant*. Produk yang ditawarkan berupa makanan dan minuman siap saji. Berikut adalah perincian produk yang ditawarkan :

a. *Paket Hemat (PaHe)*, b. *Jenis-jenis Burger*, c. *Paket Nasi*, yaitu merupakan paket khusus yang dibuat oleh McDonald's Indonesia, sesuai dengan kebiasaan masyarakat Indonesia yang mengkonsumsi nasi sebagai makanan pokok.

##### **4.2.2 Harga (*Price*)**

Penentuan harga ditetapkan dengan *market price* yang ditentukan oleh *head office* Jakarta sesuai dengan daya beli konsumen. Tier adalah penetapan harga sesuai dengan kemampuan daya beli konsumen di lingkungan tersebut. Terdapat tiga macam penetapan harga (*tier*), yang penetapannya ditentukan oleh lingkungan di mana restoran McDonald's tersebut berada.

### **4.2.3 Tempat (*Place*)**

Berhubungan dengan lokasi untuk mendistribusikan produk kepada pelanggan, dimana tempat tersebut harus strategis bagi target pasar yang dituju yaitu segmen kawula muda dan keluarga.

### **4.2.4 Promosi (*Promotion*)**

Secara umum, program promosi dari *market wide* adalah promosi *advertising* melalui *above the line*, yaitu iklan TV. Strategi promosi yang dilakukan meliputi :

#### ***4P's strategy pemekaran marketing mix***

### **4.2.5 Orang (*People*)**

Mc Donald's memberikan pelatihan secara berkala seluruh karyawannya dengan *images* bahwa karyawan akan memberikan pelayanan yang cepat dan berkualitas oleh "Hamburger University". Sebagai perusahaan yang di-francisekan, McD memiliki sistem pelatihan yang sudah teruji. Mc Donald's juga menerapkan 5 Prinsip Kerja Karyawan :

### **4.2.6 Proses (*Process*)**

Proses penyajian yang diberikan efisien karena menu dari produknya seragam. Sehingga sangat memudahkan Mc Donald's dalam memberikan pelayanan yang cepat. Selain menu yang sudah seragam, Mc Donald's juga menyediakan system pemesanan "*Drive Thru*" sehingga pelanggan tidak perlu masuk kedalam *restaurant* untuk melakukan pemesanan dan pembayaran. Karena proses penyajiannya cepat, maka *Drive thru* ini pun dapat berlangsung dengan lancar.

### **4.2.7 Kemitraan (*Partnership*)**

Mc Donald's bekerjasama dengan pemasok minuman seperti Coca cola Company dan kini bekerjasama dengan ReksoGroup / produsen teh botol sosro.

### **4.2.8 Bukti fisik (*Physical Evidence*)**

Mc Donald's memastikan menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat untuk semua karyawan sebagai prioritas utama bagi McDonald's. Mc Donald's memiliki program-program keselamatan kerja di tempat untuk memastikan bahwa standar keselamatan yang tinggi dan prosedur yang jelas dan diperkuat dikomunikasikan sehari-hari.

Crew dan Manajer bekerja sama, terus berkomunikasi dan saling mendukung satu sama lain dalam suasana tim yang sedang sibuk dan menantang, tapi selalu berusaha untuk bersikap kooperatif dan menyenangkan.

## **5. Metode Analisis**

### **5.1 Analisis Internal Perusahaan Analisis Laporan Keuangan**

## 6-YEAR SUMMARY

Dollars in millions, except per share data	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Company-operated sales	\$16,561	16,611	15,402	14,018	13,055	11,810
Franchised revenues	\$ 6,961	6,176	5,493	5,099	4,834	4,344
<b>Total revenues</b>	<b>\$23,522</b>	<b>22,787</b>	<b>20,895</b>	<b>19,117</b>	<b>17,889</b>	<b>16,154</b>
Operating income	\$ 6,443	3,879	4,433	3,984	3,554	2,835
Income from continuing operations	\$ 4,313	2,335	2,866	2,579	2,287	1,510
<b>Net income</b>	<b>\$ 4,313</b>	<b>2,305</b>	<b>3,544</b>	<b>2,602</b>	<b>2,279</b>	<b>1,471</b>
Cash provided by operations	\$ 5,917	4,876	4,341	4,337	3,904	3,269
Cash used for investing activities	\$ 1,625	1,150	1,274	1,818	1,383	1,370
Capital expenditures	\$ 2,136	1,947	1,742	1,607	1,419	1,307
Cash used for (provided by) financing activities	\$ 4,115	3,996	5,460	(442)	1,634	1,737
Treasury stock repurchased	\$ 3,981	3,949	3,719	1,228	605	439
Common stock cash dividends	\$ 1,823	1,766	1,217	842	695	504
<b>Financial position at year end:</b>						
Total assets	\$28,462	29,392	28,974	29,989	27,838	25,838
Total debt	\$10,218	9,301	8,408	10,137	9,220	9,731
Total shareholders' equity	\$13,383	15,280	15,458	15,146	14,201	11,982
Shares outstanding in millions	1,115	1,165	1,204	1,263	1,270	1,262
<b>Per common share:</b>						
Income from continuing operations—diluted	\$ 3.70	1.93	2.29	2.02	1.80	1.18
Net income—diluted	\$ 3.70	1.98	2.83	2.04	1.79	1.15
Dividends declared	\$ 1.63	1.50	1.00	.67	.55	.40
Market price at year end	\$ 62.19	58.91	44.33	33.72	32.06	24.83
Company-operated restaurants	6,502	6,906	8,166	8,173	8,179	8,030
Franchised restaurants	25,465	24,471	22,880	22,593	22,317	22,157
<b>Total Systemwide restaurants</b>	<b>31,967</b>	<b>31,377</b>	<b>31,046</b>	<b>30,766</b>	<b>30,496</b>	<b>30,187</b>
Franchised sales <sup>(7)</sup>	\$54,132	46,943	41,380	38,913	37,052	33,129

### Disunting dari: Laporan Keuangan konsolidasi McDonald's sd. 2009

Pendapatan terkait dengan total penjualan pada tahun 2008 mengalami penurunan yang tidak terlalu signifikan dibandingkan tahun 2007 tetapi dari segi pendapatan di bidang waralaba mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Hal ini mungkin disebabkan karena perusahaan memperluas strategi pemasaran dengan memberikan keleluasaan pada berbagai pihak untuk membeli waralaba perusahaan ini. Secara keseluruhan kondisi McDonald's meskipun sudah berada dalam keadaan matang tetapi terus melakukan ekspansi untuk memperluas pangsa pasar dan meningkatkan penjualan produk.

## 5.2 Matriks Faktor Evaluasi Internal (IFE)

Key Internal Factors	Weight	Rating	Weighted Score
<b>Internal Strengths</b>			
Increasing free cash flow	0,15	4	0,60
Strong management team	0,20	4	0,80
Long range planning	0,10	3	0,30
Reputation as family-friendly	0,10	4	0,40
Financial ratios	0,10	3	0,30
<b>Internal Weakness</b>			
Little Diversification	0,10	1	0,10
Family reputation, not high rollers	0,15	2	0,30
The Salary for employees increase in future	0,10	2	0,20
Total	1,00		<b>3,00</b>
Note: Rating Value: 1= major weakness. 2= minor weakness. 3= minor strength. 4=major strength.			

## 5.3 Analisis *External* Perusahaan

### 5.3.1 Pesaing Perusahaan

a. Burger King



Burger King Corporation adalah rangkaian rumah makan siap saji internasional yang menjual burger, kentang goreng dan minuman ringan. Selain itu mereka juga mengelola sekitar 200 rumah makan di Australia dengan nama Hungry Jack's.

b. KFC



KFC (dulu dikenal dengan nama Kentucky Fried Chicken) adalah suatu merek dagang waralaba dari Yum! Brands, Inc., yang bermarkas di Louisville, Kentucky, Amerika Serikat. Didirikan oleh Col. Harland Sanders, KFC dikenal terutama karena ayam gorengnya, yang biasa disajikan dalam *bucket*.

### 5.3.2 Matriks Profil Kompetitif

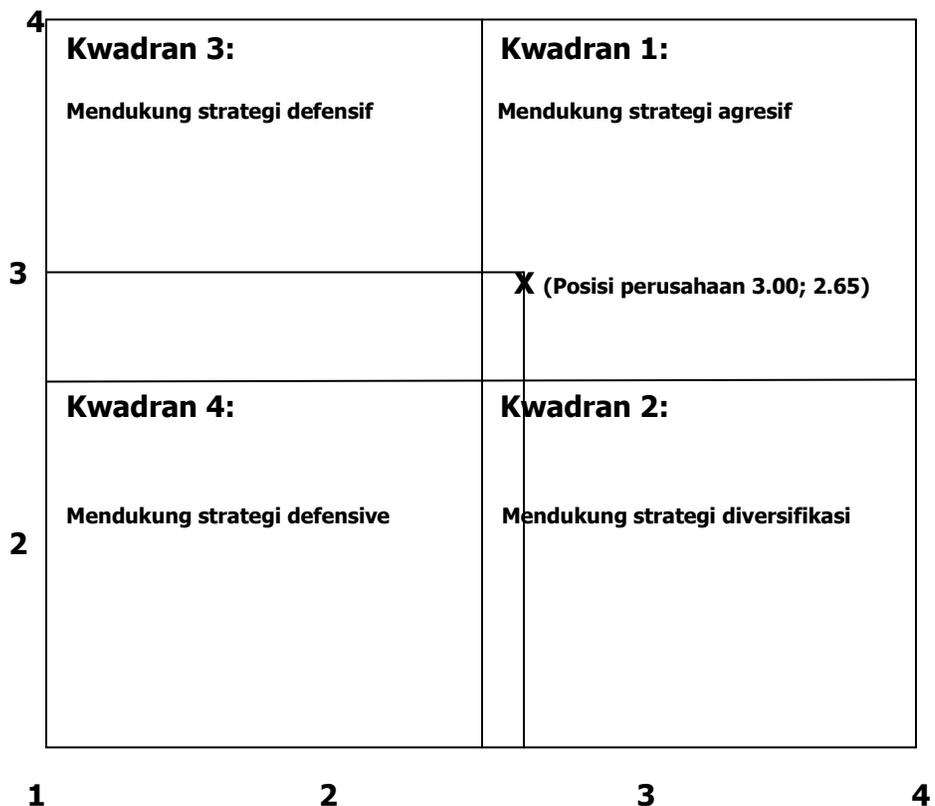
Key Factors	McDonald's	KFC	Burger King				
	Weight	Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
Advertising	20	1	20	4	80	3	60
Product quality	10	4	40	4	40	3	30
Price Competitiveness	10	3	30	3	30	4	40
Management	10	4	40	3	30	3	30
Financial Position	15	4	60	3	45	3	45
Customer Loyalty	10	4	40	4	40	2	20
Global Expansion	20	4	60	2	40	2	40
Market Share	5	1	5	4	20	3	15
Total	100		315		325		280
Note: Rating Value: 1= major weakness. 2= minor weakness. 3= minor strength. 4=major strength.							

### 5.3.3 Matriks Faktor Evaluasi Eksternal (EFE)

Key Internal Factors	Weight	Rating	Weighted Score
<b>Opportunities</b>			
Global markets are practically tapped with fast food industry	0,20	3	0,60
Increased sales caused by public's interest to McDonald's	0,10	3	0,30
Astronomical internet advertising growth	0,10	4	0,40
McDonald's leader in the competitive market	0,15	3	0,45
<b>Threats</b>			
Increase in competition with the decrease in price	0,20	2	0,40

Decrease in sales the per the economy	0,10	2	0,20
The cost of media exposure in the future	0,15	2	0,30
Total	100		<b>2,65</b>
Note: Rating Value: 1= major weakness. 2= minor weakness. 3= minor strength. 4=major strength.			

### 5.3.4 Diagram SWOT Resto cepat saji McDonald's:



Pada saat dilakukan penelitian bulan Oktober – Desember 2011, posisi perusahaan berada di kwadran 1 (EFAS 3,00 dengan IFAS 2,65). Ini berarti perusahaan **menerapkan strategi agresif** berdasarkan peluang yang ada (*Opportunities*).

### 5.3.5 Matrix SWOT (TOWS) resto cepat saji McDonald's:

<p style="text-align: center;"><b>IFAS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>EFAS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>STRENGTH (S):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Increasing free cash flow</li> <li>2. Strong management team</li> <li>3. Long range planning</li> <li>4. Reputation in family-friendly</li> <li>5. Financial ratios</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>WEAKNESS (W):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Little diversification</li> <li>2. Family reputation, not high rollers</li> <li>3. The salary for employees increase in future</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPPORTUNITIES (O):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Global market are practically tapped with fastfood industry</li> <li>2. Increase sales caused by public's interest to McDonald's</li> <li>3. Astronomical internet advertising growth</li> <li>4. McDonald's leader in competitive market</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>S O STRATEGIES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Increasing cash flow to support global market</li> <li>2. Strong management to develop increase sales</li> <li>3. Developing customer relationship marketing</li> <li>4. To maintain market leader</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>W O STRATEGIES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Develop variety food and product lines due to customer demand</li> <li>2. Products volume makes low cost and decrease price</li> <li>3. Additional zero trans-fat</li> <li>4. To serve healthy products line</li> <li>5. Playground</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>THREATS (T):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Increase in competition with decrease in price</li> <li>2. Decrease in sales the per the economy</li> <li>3. The cost of media exposure in the future</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>S T STRATEGIES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menambah jenis lini produk baru</li> <li>2. Merubah menu makanan disesuaikan kebiasaan konsumen</li> <li>3. Menyiapkan menu segar dan sehat</li> <li>4. Mengembangkan menu keluarga dan kawula muda</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>W T STRATEGIES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan training kepada seluruh karyawan</li> <li>2. Melakukan kemitraan dengan perusahaan lain (Coca Cola)</li> <li>3. Promosi secara teratur</li> <li>4. Meningkatkan brand recognity dengan cara membuat kesan profesional</li> </ol>

## **6.1 Simpulan**

Dengan semakin canggih dan berkembangnya pengetahuan dan teknologi masyarakat mulai berfikir cerdas dan menuntut adanya produk yang tidak hanya menguntungkan dari harga tapi juga dari segi manfaat ekonomis. McDonald's sebagai perusahaan yang sudah mapan sudah dapat membaca kondisi ini sehingga cepat tanggap dalam memenuhi tuntutan perubahan global baik dari segi *competitor* maupun keinginan konsumen.

## **6.2 Saran**

Dari uraian dalam penelitian tersebut, disini peneliti memberikan saran sebagai berikut :

1. Dengan membuat komunitas pecinta McDonald's di Indonesia
2. Menjadi promotor di event-event yang diadakan di sekolah-sekolah maupun perguruan tinggi karena customer terbesar McDonald's adalah masyarakat usia remaja – dewasa ataupun event dunia.
4. Terus menerus melakukan inovasi terutama dengan melakukan penciptaan produk makanan yang sesuai gaya hidup sehat, misalnya dengan menyajikan menu-menu organic.
8. Terus meningkatkan kualitas jasa pesan-antar 24 jam.

## **DAFTAR PUSTAKA**

David, Fred R.(2003).*Manajemen Strategis Konsep- Konsep*.Terj.Kresno Saroso.Ed.9.Indeks Jakarta.

Fandy Tjiptono.(2005).*Pemasaran Jasa*.Cet.1. Bayumedia.Jakarta.

Hitt, Michael A + R Duane Ireland + Robert E Hoskisson.(2001).*Manajemen Strategi: Daya Saing dan Globalisasi; Konsep*.Salemba Empat.Jakarta.

Hunger, J David + Thomas L Wheelen.(2003).*Management Strategis*.Terj.Juianto Agung.Ed.2.Andi.Yogyakarta.

Pearce, John A.II + Richard B Robinson.(1997).*Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*.Terj.Agus Maulana.Binarupa Aksara.Jakarta.

Porter, Michael E.(1980).*Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*.Terj.AgusMaulana.Gelora Aksara Pratama.Jakarta

Porter, Michael E.(1994).*Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*.Cet.1.Binarupa Aksara.Jakarta.

Rangkuti, Freddy.(2008).*Analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*.Cet.15.Gramedia Pustaka Utama.Jakarta.