

**Sekolah Tinggi Manajemen**  
**LABORA**  
*School of Management*

**Program Pascasarjana**  
**(Magister Manajemen)**

**TESIS**

**Judul**

**ANALISA BREAK EVEN SEBAGAI DASAR PENETAPAN HARGA DAN  
PERENCANAAN LABA SERTA STRATEGI PERUSAHAAN  
(STUDI KASUS SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN LABORA PASCA  
INVESTASI GEDUNG JL.CISADANE NO. 2 CIKINI)**

**dibuat oleh**

**DEWI KARTIKANINGSIH**

**Tanggal 12 November 2004**

**Pembimbing: Dr. Agustian Zein, Ak.,M.M.**

**ANALISA BREAK EVEN SEBAGAI DASAR PENETAPAN HARGA DAN  
PERENCANAAN LABA SERTA STRATEGI PERUSAHAAN  
(STUDI KASUS SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN LABORA PASCA  
INVESTASI GEDUNG JL.CISADANE NO. 2 CIKINI)**

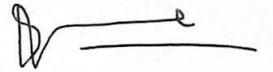
**Dibuat oleh**

**Dewi Kartikaningsih**

**Sebagai pelengkap untuk mencapai gelar MAGISTER MANAJEMEN**

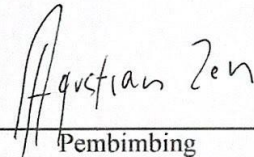
**Penulis**

**: Dewi Kartikaningsih**




**Disetujui oleh**

**: Dr. Agustian Zein, Ak.MM**



Pembimbing

**: DR. Ir. Eddy Herjanto, S.E.MSc**



Direktur Program

<b>LEMBAR LAPORAN DOKUMENTASI</b>	<b>BACA INSTRUKSI SEBELUM MELENGKAPI FORMAT</b>
a.Nomor Laporan b. Akses Pemerintah 2.	Nomor katalog Penerimaan
b. Judul dan Sub-Judul 4.	Bentuk Laporan dan Periode
Analisis Break Even Sebagai Dasar Penetapan Harga dan Perencanaan Laba Serta Strategi Perusahaan (Studi kasus Sekolah Tinggi Manajemen LABORA Pasca Investasi Gedung Jalan Cisadane No.2 Cikini)	Tesis
Penulis 6.	Nama Perguruan Tinggi
Dewi Kartikaningsih	Sekolah Tinggi Manajemen LABORA  Program Pascasarjana Magister Manajemen
Organisasi Penyelenggaran 8.	Tanggal Laporan
Sekolah Tinggi Manajemen LABORA Program Pascasarjana Magister Manajemen	12 November 2004
Organisasi Pengawas 9.	Jumlah Halaman
Sekolah Tinggi Manajemen LABORA Program Pascasarjana Magister Manajemen	79 halaman
Pernyataan Distribusi	
Catatan Tambahan	
Catatan Penting Tesis	

## ABSTRAK

Perkembangan dan peningkatan persaingan perguruan tinggi semakin ketat. Berbagai perguruan tinggi baik negeri maupun swasta siap bersaing dan berusaha menarik simpati calon mahasiswa untuk mengikuti perkuliahan di perguruan tinggi yang cocok dengan selera dan harapan mereka. Dalam memenangkan persaingan perguruan tinggi berlomba-lomba meningkatkan daya saingnya.

Bertolak dari hal itu, maka tesis ini mengangkat permasalahan bagaimana keadaan daya saing Sekolah Tinggi Manajemen LABORA di era persaingan yang semakin ketat dan strategi apa yang harus dijalankan untuk meningkatkan daya saing tersebut.

Tujuan penulisan tesis ini adalah untuk memberikan sumbangsih kepada Sekolah Tinggi Manajemen LABORA dalam menetapkan strategi di masa yang akan datang .

Dalam penelitian ini menggunakan metode analisa deskriptif kualitatif-kuantitatif, dengan menggunakan analisa faktor EFI dan IFI, *Competitive Profile*, Analisis SWOT serta Analisis Strategi Generik Michael Porter.

Dari hasil pembahasan diperoleh gambaran mengenai lingkungan usaha, posisi persaingan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA serta strategi-strategi yang bisa dijalankan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA dalam meningkatkan daya saing di persaingan yang ketat di dunia pendidikan ini.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT, atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini dengan judul : “Penetapan Strategi dalam Meningkatkan Daya Saing “ (Studi kasus Sekolah Tinggi Manajemen LABORA Program S1 dan S2).

Tujuan penyusunan tesis adalah memberikan masukan dan bahan evaluasi terhadap upaya meningkatkan daya saing Sekolah Tinggi Manajemen LABORA dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat di dunia pendidikan. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih belum sempurna, oleh karena itu koreksi, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan.

Tidak lupa penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak DR. Ir. Andrianto Widjaja,MSc, selaku Ketua Sekolah Tinggi Manajemen LABORA.
2. Ibu Monica Tanuhandaru,MM dan Marcellina Tanuhandaru,MBA selaku Ketua dan Bendahara YPPM ORLAB.
3. Bapak DR. Ir. Eddy Herjanto,S.E.MSc, selaku Direktur Program Pasca Sarjana Sekolah Tinggi Manajemen LABORA.
4. Ibu Dra. Ajoe Kartika Mastaka,MM selaku Puket II yang telah kesempatan kepada penulis dalam menyelesaikan studi dan banyak memberikan dorongan dan semangat hidup dalam berkarya untuk karir dan keluarga.
5. Bapak Dr. Agustian Zein,Ak.MM. selaku dosen pembimbing dalam penyusunan tesis ini dan banyak memberikan dorongan untuk selalu belajar.

6. Para dosen Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Sekolah Tinggi Manajemen LABORA.
7. Pimpinan dan staf karyawan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA yang telah banyak membantu dan memberikan dorongan dalam studi ini.
8. Rekan-rekan Angkatan 77 Program Pasca Sarjana Sekolah Tinggi Manajemen LABORA.

Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan tanda kasih dan bakti penulis kepada Ibu, Ayah, Suamiku, Putriku Ayra Sekar Putri Irawan, serta kakak dan adik tercinta beserta keluarga besar di Solo dan Surabaya yang tiada putus berdoa dan memberikan dorongan dan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan studi.

Penulis berharap semoga tesis ini bermanfaat untuk pengembangan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA.

Jakarta, Oktober 2004

Dewi Kartikaningsih

## DAFTAR ISI

	Halaman	
ABSTRAK	i	
KATA PENGANTAR	ii	
DAFTAR ISI	iv	
DAFTAR TABEL	vii	
DAFTAR GAMBAR	viii	
DAFTAR LAMPIRAN	ix	
BAB I	PENDAHULUAN	
	1.1 Latar Belakang Masalah	1
	1.2 Identifikasi Masalah	3
	1.3 Tujuan Penelitian	3
	1.4 Sistematika Penulisan	4
BAB II	TINJAUAN TEORI	
	2.1 Analisa <i>Break Even</i>	6
	2.2 Metode Mengukur Nilai <i>Break Even</i>	8
	2.3 Analisis Lingkungan	10
	2.4 Analisis SWOT	11
	2.5 Penelitian Terdahulu	13
BAB III	TINJAUAN UMUM PERGURUAN TINGGI	
	3.1 Sejarah Pendirian	15
	3.2 Visi dan Misi	17
	3.3 Program Pendidikan	18
	3.4 Struktur Organisasi	20

	3.5 Fasilitas dan Sarana Penunjang	22
<b>BAB IV</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN</b>	
	4.1 Desain Penelitian	23
	4.2. Metode Analisis Data	24
<b>BAB V</b>	<b>ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN</b>	
	5.1 Gambaran Posisi Persaingan	46
	5.2 Analisis Posisi Persaingan	54
	5.3 Penetapan Strategi dengan Matrik TOWS	63
	5.4. Analisis Strategi Generik Strategi Biaya Rendah	68
	5.5. Analisis Strategi Generik Differensiasi	82
<b>BAB VI</b>	<b>PENUTUP</b>	
	6.1 Kesimpulan	77
	6.2 Saran	79
	<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
	<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
1.	Kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan	8
2.	Lingkungan internal dan eksternal perusahaan	14
3.	Strategi Generik Michael Porter	19
4.	Persyaratan untuk Strategi Bersaing Generik	22
5.	Resiko-resiko Strategi Generik	23
6.	Kerangka Konsep	29
7.	Analisis Lingkungan Industri Sekolah Tinggi Manajemen LABORA	51

## DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
1.	Perkembangan jumlah mahasiswa	2
3.	Matriks TOWS	44
4.	Analisis Matriks Internal dan Eksternal Faktor	57
5.	<i>Competitive Profile Matrix</i> Program S1	60
6.	<i>Competitive Profile Matrix</i> Program S1	61
7.	Analisis SWOT Sekolah Tinggi Manajmen LABORA	64
8.	Penetapan Break Even dalam satu tahun	69
9.	Asumsi Penetapan Harga Seharusnya	74
10	Asumsi Penghitungan Break Even Seharusnya	76
11	Perbandingan Penetapan Harga Break Even sebelum profit	80
12	Perbandingan Penetapan Harga Break Even sesudah profit	81
13	Analisis Break Even	72
14	Break even tanpa keuntungan	75
15	Break even dengan keuntungan	75

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Dalam konsep universal, tujuan pendidikan suatu bangsa merupakan bagian yang esensial dari program pengentasan kemiskinan untuk memperbaharui tingkat kesejahteraan rakyat. Karena dengan pendidikan kesempatan atau peluang untuk mendapatkan hidup lebih baik akan diciptakan. Proses menyiapkan dan membangun masa depan yang lebih baik dapat dimulai dari terbukanya kesempatan dan akses kepada pendidikan.

Sumber daya manusia yang handal sudah menjadi kebutuhan pokok bagi perusahaan dalam persaingan bisnis global saat ini. Untuk itu perusahaan harus menyiapkan amunisi yang cukup untuk menghadapi persaingan itu, sehingga sumber daya manusia yang berkompetenlah yang akan menentukan sukses tidaknya suatu perusahaan.

Salah satu indikator keberhasilan pembangunan suatu negara adalah apabila didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Melalui jalur pendidikan, pemerintah dan swasta berusaha menghasilkan dan meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas merupakan kunci utama memenangkan persaingan pada era globalisasi.

Di tengah kuatnya paradigma tersebut, lembaga pendidikan tidak mau ketinggalan untuk menunjukkan peran dan fungsinya untuk menghasilkan sumber daya manusia yang handal melalui sistem pendidikan yang berorientasi mutu serta berwawasan internasional.

Tidak mengherankan pada akhir-akhir ini banyak bermunculan lembaga pendidikan yang menawarkan berbagai keunggulan dalam rangka menjawab kebutuhan jaman. Berbagai perguruan tinggi baik negeri dan swasta siap bersaing dan

berusaha menarik simpati calon mahasiswa untuk mengikuti perkuliahan di perguruan tinggi yang cocok dengan selera dan harapan mereka. Banyak pertimbangan yang harus dilakukan sebelum memutuskan untuk memilih perguruan tinggi sebagai tempat menuntut ilmu seperti kurikulum, biaya pendidikan, metode perkuliahan, akreditasi, kualitas dosen, reputasi akademik, lokasi serta sarana dan prasarana.

Apalagi semenjak terjadinya krisis ekonomi, konsumen semakin jeli dan kritis menentukan pilihan terhadap perguruan tinggi. Banyak faktor yang menjadi pertimbangan konsumen dalam menentukan perguruan tinggi mana yang menjadi pilihan. Oleh karena itu untuk memenangkan persaingan perguruan tinggi harus menyediakan sarana dan prasarana perkuliahan yang memadai, memberikan pelayanan berkualitas dan bermutu kepada mahasiswa.

Dalam persaingan tersebut dan melihat kenyataan yang ada mengenai jumlah penerimaan mahasiswa baru Sekolah Tinggi Manajemen LABORA mengalami penurunan untuk Program S1 dan S2. Hal tersebut menjadi tantangan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA apa yang menjadi prioritas dalam menghadapi persaingan jasa pendidikan.

Peningkatan terhadap kualitas pelayanan kepada mahasiswa dan penyediaan sarana prasarana perkuliahan ternyata tidak diikuti oleh peningkatan jumlah mahasiswa Sekolah Tinggi Manajemen LABORA, sehingga tingkat keuntungan berkurang dari tahun ke tahun. Hal ini terlihat dari data penerimaan mahasiswa Program S1 Reguler, Program S1 Eksekutif dan Program S2 dibawah ini :

Tabel 1. 1. Perkembangan jumlah mahasiswa Program S1 Reguler, S1 Eksekutif dan Program S2 tahun 2000 s.d. Agustus 2004 (mahasiswa)

<b>Tahun\Program</b>	<b>S1 Reguler</b>	<b>S1 Eksekutif</b>	<b>S2</b>
2000	28	-	82
2001	13	209	44
2002	6	67	16

2003	28	60	10
2004 (s.d Agustus )	33	70	17
Total	108	406	169

Sumber : data Sekolah Tinggi Manajemen LABORA,2004

Keberlanjutan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA sangat tergantung dari kekuatan yang dimiliki supaya dapat bersaing dengan perguruan tinggi lainnya. Dalam menghadapi persaingan perlu dilakukan analisa terhadap faktor-faktor yang mendukung terciptanya keuntungan dalam perusahaan baik bersifat keuangan maupun non keuangan.

## 1.2. Identifikasi Masalah

Menghadapi persaingan global, lembaga-lembaga pendidikan semakin berlomba memenangkan persaingan dalam memperoleh calon mahasiswa dengan menyediakan sarana prasarana yang lengkap, jumlah dan mutu dosen yang berkualitas, kurikulum yang berkompentensi, metode pengajaran yang berkualitas dan peningkatan kualitas pelayanan kepada mahasiswa.

Hal yang sama juga terjadi pada Sekolah Tinggi Manajemen LABORA dalam menghadapi persaingan dan meningkatkan jumlah mahasiswa, hal ini dimulai dengan penyediaan sarana prasarana berupa gedung perkuliahan sebagai proses belajar mengajar dan peningkatan pelayanan kepada mahasiswa. Tujuannya adalah peningkatan jumlah mahasiswa dan peningkatan laba perusahaan.

Sesuai dengan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana daya saing Sekolah Tinggi Manajemen LABORA di era persaingan yang sangat ketat di saat ini ?

2.Strategi apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan daya saingnya?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian tesis ini adalah sebagai berikut :

- 1.Sebagai sumbangsih kepada Sekolah Tinggi Manajemen LABORA dalam menetapkan strategi di masa yang akan datang.
2. Mengaplikasikan ilmu pengetahuan selama mengikuti program pendidikan S2 Magister Manajemen.

### **1.4. Sistematika Penulisan Tesis**

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Pada bab ini menjelaskan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan tesis ini.

#### **BAB II: TINJAUAN TEORI**

Pada bab ini dijelaskan mengenai pengertian dari Manajemen Strategi, Strategi Umum dari Michael Porter, Strategi dalam Lembaga Pendidikan Tinggi, Analisa Lingkungan dan Analisa SWOT, Penelitian Terdahulu serta Kerangka dari Konsep Penelitian Tesis.

**BAB III :      TINJAUAN UMUM PERGURUAN TINGGI**

Pada bab ini dijelaskan mengenai sejarah pendirian, visi dan misi Perguruan Tinggi, Program S1 dan S2, Struktur Organisasi serta fasilitas penunjang dalam proses belajar mengajar.

**BAB IV:        METODE PENELITIAN**

Pada bab ini menjelaskan tentang masalah desain penelitian serta metode analisis yang digunakan dalam penulisan tesis ini.

**BAB V :        ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini menjelaskan mengenai hasil analisis tentang *break even point* serta analisis SWOT yang digunakan untuk menyusun langkah-langkah dalam penetapan strategi.

**BAB VI :       PENUTUP**

Pada bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan dan saran-saran dari pembahasan hasil penelitian dan saran yang diajukan kepada Sekolah Tinggi Manajemen LABORA .

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI DAN KERANGKA BERPIKIR**

#### **2.1. Analisa *Break Even***

Salah satu fungsi manajemen adalah perencanaan atau *planning*. Perencanaan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan karena akan mempengaruhi perusahaan secara langsung terhadap kelancaran maupun keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu kelancaran atau keberhasilan suatu perusahaan akan sangat tergantung pada kemampuan manajemen di dalam membuat rencana kegiatan di masa yang akan datang, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Dengan adanya perencanaan yang baik, maka akan memudahkan tugas manajemen, karena semua kegiatan perusahaan dapat diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan dan perencanaan dapat digunakan sebagai dasar melakukan pengawasan terhadap kegiatan perusahaan sehingga diharapkan dengan perencanaan yang baik maka manajemen bekerja lebih efektif dan efisien.

Tujuan perusahaan pada umumnya untuk memperoleh laba dan besar kecilnya laba yang dapat dicapai akan merupakan ukuran kesuksesan manajemen dalam mengelola perusahaan. Oleh karena itu manajemen harus mampu merencanakan dan mencapai laba yang besar.

Menurut S.Munawir, Ak dalam bukunya yang berjudul Analisa Laporan Keuangan , untuk memperoleh laba yang besar baik dalam perencanaan maupun realisasi, manajemen dapat melakukan beberapa langkah, misalnya :

- a. Menekan biaya produksi maupun biaya operasi serendah mungkin dengan mempertahankan tingkat harga jual dan volume penjualan yang ada.
- b. Menentukan harga jual sedemikian rupa sesuai dengan laba yang dikehendaki.
- c. Meningkatkan volume penjualan sebesar mungkin.

Ketiga langkah tersebut saling berhubungan karena biaya akan menentukan harga jual, harga jual mempengaruhi volume penjualan dan volume penjualan mempengaruhi volume produksi dan volume produksi mempengaruhi biaya. Oleh sebab itu perlu diadakan analisa terhadap hubungan antara biaya, volume, harga jual dan laba yang lebih dikenal dengan analisa *break even*. Analisa *break even* mampu memberikan informasi mengenai tingkat volume penjualan, serta hubungannya untuk memperoleh laba.

Analisa *break even* mempunyai hubungan yang erat dengan program budget, walaupun analisa *break even* dapat diterapkan dengan data historis, tetapi akan sangat berguna bagi manajemen kalau diterapkan pada data taksiran periode yang akan datang

Beberapa pendapat mengenai pengertian *break even* adalah :

1. Menurut Drs. S.Munawir, Ak

*Break even* adalah suatu keadaan di mana dalam operasi perusahaan, perusahaan tidak memperoleh laba dan tidak menderita rugi.

2. Menurut Eddy Herjanto

*Break even* adalah suatu analisis yang bertujuan untuk menemukan satu titik dalam unit atau rupiah yang menunjukkan biaya sama dengan pendapatan.

### 3. Menurut Bambang Riyanto

Break even adalah suatu teknik analisa untuk mempelajari hubungan antara biaya tetap, biaya variabel, keuntungan dan volume kegiatan, analisa ini juga dikenal sebagai Cost-Profit-Volume Analysis (C.P.V. Analysis).

## 2.2. Metode Mengukur Nilai *Break Even*

Dalam menentukan tingkat break even, maka biaya terjadi harus dapat dipisahkan mengenai biaya-biaya yang menjadi biaya tetap dan biaya variabel. Pemisahan biaya variabel dan biaya tetap dalam praktek biasanya bukan merupakan masalah yang mudah. Biaya digolongkan dapat digolongkan dengan beberapa cara. Umumnya penggolongan biaya ditentukan atas dasar tujuan yang hendak dicapai yang dikenal dengan konsep “*different costs for different purposes*”. Menurut Mulyadi dalam bukunya yang berjudul Akuntansi Biaya : biaya dapat digolongkan menurut :

1. Obyek pengeluaran
2. Fungsi pokok dalam perusahaan.
3. Hubungan biaya dengan sesuatu yang dibiayai.
4. Perilaku biaya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan.
5. Jangka waktu manfaat.

Dalam analisa break even pada umumnya menggunakan penggolongan biaya menurut perilaku biaya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan. Adapun yang pengertian dari biaya-biaya tersebut adalah sebagai berikut :

1. Biaya variabel adalah biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Contoh biaya variabel adalah biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.

2. Biaya semi variabel adalah biaya yang berubah tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Biaya semivariabel mengandung unsur biaya tetap dan unsur biaya variabel.
3. Biaya semi fixed adalah biaya yang tetap untuk tingkat untuk tingkat volume kegiatan tertentu dan berubah dengan jumlah yang konstan pada volume produksi tertentu.
4. Biaya tetap adalah biaya yang jumlah totalnya tetap dalam kisar volume kegiatan tertentu.

Menurut Drs. Munawir, Ak dalam bukunya yang berjudul Analisa Laporan Keuangan halaman 185 dijelaskan bahwa dalam menentukan tingkat break even, maka biaya yang terjadi harus dipisahkan menjadi biaya tetap dan biaya variabel. Adapun pengertian dari biaya tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Biaya tetap adalah biaya yang jumlahnya tetap tidak tergantung kepada perubahan tingkat kegiatan dalam menghasilkan keluaran atau produk di dalam interval tertentu. Biaya dikatakan tetap dilihat dari besarnya (jumlah biaya) bukan biaya per unit.
- b. Biaya variabel adalah merupakan biaya yang jumlahnya berubah-ubah sesuai dengan perubahan tingkat produksi. Titik berat dari biaya variabel adalah jumlah dari biaya variabel tersebut dan bukan besarnya biaya variabel per unit. Biaya variabel ini merupakan biaya dimana jumlah biaya sebanding dengan tingkat produksi yang dilakukan perusahaan.

Asumsi-asumsi dasar yang digunakan dalam melakukan analisa BEP adalah sebagai berikut :Menurut Dra. Mirawati Sudjono, Ak dalam diktat Kuliah Akuntansi Manajemen Program MM 2004, ditulis, bahwa dalam menghitung BEP asumsi-asumsi yang digunakan adalah :

1. *The selling price per unit is constant throughout the entire relevant range of activity.*

2. *All cost are classified as fixed or variable.*
3. *The variable cost per unit is constant.*
4. *There is only one product or sales mix.*
5. *Inventory do not change significantly from period to period.*
6. *Volume is the only factor affecting variable cost.*

Ada dua metode untuk mengukur nilai *break even* yaitu :

1. Metode *Break Even Point*

Proses yang kita gunakan untuk mengetahui berapa banyak jumlah yang harus kita hasilkan sehingga dapat memenuhi biaya yang kita keluarkan.

Biaya Tetap

Rumus : -----

Harga jual per satuan – biaya variabel per satuan.

2. Metode *Break Even Revenue*

Metode untuk menghitung berapa nilai rupiah yang harus dibutuhkan untuk menutupi biaya tetap dan biaya variabel sehingga tidak menderita kerugian.

Biaya Tetap

Rumus : -----

1 – (biaya variabel per satuan/ harga jual per satuan).

**2.3. Analisis Lingkungan**

Analisa lingkungan adalah proses awal dalam suatu proses manajemen strategis yang bertujuan untuk memantau lingkungan perusahaan. Lingkungan perusahaan meliputi semua faktor, baik yang berada di dalam maupun di luar perusahaan yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan yang diinginkan. Fenomena

ini tentunya menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen perusahaan yang selalu berusaha untuk terus bersaing dalam kancah persaingan global.

Sedangkan tujuan umum dari analisa lingkungan adalah menilai lingkungan organisasi secara menyeluruh, yaitu faktor-faktor yang berada di luar maupun di dalam organisasi yang mempengaruhi kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan tujuan lain dari analisa lingkungan adalah sebagai berikut :

1. Menyediakan kemampuan dalam menanggapi masalah-masalah kritis dalam lingkungan bagi manajemen perusahaan.
2. Menyelidiki kondisi masa depan dari lingkungan organisasi dan kemudian mencoba memasukkannya ke dalam pengambilan keputusan organisasi.
3. Untuk mengenali masalah-masalah mendesak pada saat ini yang signifikan bagi perusahaan dan memberikan prioritas terhadap masalah tersebut, serta mengembangkan suatu rencana untuk menangani.

#### **2.4. Analisis SWOT**

Dalam analisis SWOT, analisis lingkungan eksternal berbicara mengenai kondisi di luar perusahaan, yaitu dilihat dari kesempatan (*opportunity*) dan sisi ancaman (*threat*). Sedangkan analisis internal berbicara mengenai kondisi perusahaan di lihat dari kekuatan (*strengt*) dan sisi kelemahan (*weakness*).

Tabel Matrik SWOT

<b>IFAS</b> EFAS	<b>STRENGTHS (S)</b> Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal	<b>WEAKNESS (W)</b> Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal
<b>OPPORTUNITIES (O)</b> Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal	<b>STRATEGI SO</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	<b>STRATEGI WO</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
<b>THREATS (T)</b> Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal	<b>STRATEGI ST</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>STRATEGI WT</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Analisis SWOT, Teknik Membedah Kasus Bisnis, Rangkuti Freddy, Gramedia Pustaka, 2002

1. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan keseluruhan kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2. Strategi ST

Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi WO

Strategi yang ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

#### 4. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

### **2.5. Penelitian Terdahulu**

b. Judul : Pengukuran Kepuasan Mahasiswa dan Penetapan Strategi Untuk Meningkatkan Pangsa Pasar (Studi Kasus Sekolah Tinggi Manajemen LABORA Program SI dan S.II.)

Oleh : Nanik Nurhayati

Indikator sebagai prioritas utama dalam peningkatan kualitas pelayanan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA antara lain :

1. Manajemen memberikan rasa aman dan bertanggung jawab terhadap tempat parkir.
2. Kemudahan mahasiswa dalam memperoleh informasi di Perguruan Tinggi.
3. Pemahaman manajemen terhadap kebutuhan mahasiswa.
4. Kelengkapan sarana dan prasarana ruang kelas.

Adapun langkah-langkah yang dijalankan dalam menghadapi persaingan adalah sebagai berikut :

1.Strategi S-O (Strengt and Opportunities) bentuk strategi yang bisa dikembangkan adalah kerjasama dengan instansi pemerintah atau swasta dalam penyelenggaraan pendidikan untuk meningkatkan mutu daripada karyawan serta mengkaji dan mengembangkan kurikulum untuk memenuhi kebutuhan dan minat karyawan.

2. Strategi W-O yang dapat dijalankan atau dikembangkan adalah kerjasama operasional perkuliahan dengan pengelola gedung dengan sistem bagi hasil,

modifikasi website LABORA sebagai sarana informasi mahasiswa dan publik untuk mendapatkan akses informasi akademis dengan mudah serta promosi ditingkatkan dengan melibatkan seluruh sivitas akademika.

3.Strategi S-T yang dapat dikembangkan adalah meningkatkan citra Perguruan Tinggi dengan mengadakan seminar-seminar atau pelatihan-pelatihan dan meningkatkan mutu pengajaran serta menciptakan suasana akademis yang kondusif.

4. Strategi W-T bentuk yang dikembangkan adalah meningkatkan kinerja pelayanan internal dengan menindaklanjuti komplain secepat mungkin serta mengaji pasar internal, program S1 untuk studi lanjut ke jenjang pendidikan program S2.

## BAB III

### TINJAUAN UMUM PERGURUAN TINGGI

#### 3.1. Sejarah Pendirian

Pada tanggal 23 April 1982, Alm Letkol Laut (Purn) Ir. Paulus Tanuhandaru, MSc., MSc., mendirikan Yayasan Pendidikan dan Penataran Manajemen ORLAB (YPPM ORLAB) yang bergerak dalam bidang penyelenggaraan manajemen, konsultan, penempatan tenaga kerja dan beberapa pengembangan eksekutif lainnya.

Seiring dengan kemajuan yang dicapai, pada tahun 1986 pendiri YPPM ORLAB mengembangkan lembaga pendidikan informal menjadi lembaga pendidikan formal. Hal ini dengan didirikannya Akademi Manajemen ORLAB Program D3 jurusan Manajemen. Akademi ini berjalan dengan baik, pada tahun 1992 pendiri menambah Program Strata Satu dan Program Pasca Sarjana Magister Manajemen sehingga nama Akademi Manajemen ORLAB berubah menjadi Sekolah Tinggi Manajemen LABORA.

Akademi Manajemen ORLAB dan Institut Bisnis dan Manajemen LABORA berubah menjadi Sekolah Tinggi Manajemen LABORA melalui berbagai surat keputusan antara lain :

1. Surat No.492/Dikti/Kep/1992 tentang :  
Pemberian status terdaftar Program Strata Satu (S1) bidang studi manajemen di lingkungan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA dengan konsentrasi :
  - a. Manajemen Perusahaan.
  - b. Manajemen Operasional
  - c. Manajemen Pemasaran

d. Manajemen Keuangan dan Pemasaran.

2. Surat No.496/DIKTI/Kep/1992, tentang :  
Pemberian status diakui kepada Program Diploma Tiga bidang studi manajemen di lingkungan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA, dengan bidang konsentrasi Manajemen Perusahaan.
3. Surat No.42/D/O/1993 tentang :  
Pemberian status akreditasi pada pembentukan program Magister Manajemen (S2) bidang studi manajemen Sekolah Tinggi Manajemen LABORA, dengan konsentrasi :
  - a. Manajemen Pemasaran.
  - b. Manajemen Keuangan
  - c. Manajemen Sumber Daya Manusia
  - d. Manajemen Akuntansi
  - e. Manajemen Produksi
  - f. Manajemen Sistem Informasi
4. Surat No.87/DIKTI/Kep/1997, tentang :  
Pemberian status Diakui kepada Program Strata Satu (S1) bidang studi Manajemen di Lingkungan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA.
5. Surat No. 88/DIKTI/Kep/1997, tentang :  
Pemberian status Disamakan kepada Program Diploma Tiga (D3) bidang studi Manajemen di lingkungan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA.

6. Surat No.041/BAN-PT/Ak-IV/VII/2000, tentang :  
Pemberian status Disamakan Akreditasi “A” untuk Program Strata Satu (S1) bidang studi Manajemen di lingkungan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA.

### **3.2. Visi dan Misi**

Sebagai lembaga pendidikan, Sekolah Tinggi Manajemen LABORA didasari pemikiran bahwa pendidikan adalah proses pembentukan kepribadian yang dinamis didukung oleh pemahaman kritis sebagai bagian kesinambungan pembentukan sejarah manusia yang beradab

Segala pengorbanan sebagai penyelenggara maupun pengguna, dilaksanakan bukan untuk sekedar memenuhi kebutuhan material tetapi sebagai upaya mengejar suatu kehidupan yang membebaskan diri dari kesempitan menilai berbagai masalah.

Proses pendidikan harus menjamin sebuah metode kritis yang merangsang kreativitas, dengan menaruh rasa hormat terhadap keunikan sesuatu dan terus waspada terhadap pemikiran terlalu sederhana dalam menarik analogi-analogi yang terlalu dangkal. Sehingga akan terus terjamin berkembangnya jiwa kemandirian.

Disebabkan oleh makin kompetitifnya pendidikan di Indonesia, terutama ilmu manajemen yang semakin nyata peranannya dalam pengambilan keputusan, maka output pendidikan dituntut agar memiliki wawasan, kemampuan, dan sikap / perilaku untuk selalu menampilkan alternatif penyelesaian yang tepat melalui pendekatan yang diterima berbagai pihak. Terbentuknya pola pikir dan wawasan rasional adalah bagian pertama dari proses transformasi pendidikan tinggi yang harus dipacu untuk meningkatkan kemampuan berpikir strategis dan analitis.

Hal tersebut dimaksudkan agar selalu kita dapatkan berbagai alternatif pemecahan baru dalam menjawab setiap persoalan. Sehingga kemampuan dalam merumuskan alternatif menjadi gagasan, menjelma menjadi sikap keseharian yang terbuka terhadap kemajuan.

Secara lebih jelas rumusan visi dan misi Sekolah Tinggi Manajemen LABORA diuraikan sebagai berikut :

### **1. Visi**

Visi Sekolah Tinggi Manajemen LABORA adalah menjadi perguruan tinggi swasta yang terbaik dan menjadi panutan dalam pengembangan dan penerapan ilmu ekonomi di Indonesia terutama bidang-bidang yang terkait dan ditunjang oleh penerapan manajemen modern.

### **2. Misi**

Misi Sekolah Tinggi Manajemen LABORA adalah menunjang pembangunan manusia Indonesia seutuhnya dengan membentuk sumber daya manusia yang berkualitas dengan sasaran :

- a. Membentuk kepemimpinan yang tangguh.
- b. Kemampuan berwiraswasta
- c. Pengabdian kepada masyarakat
- d. Kemandirian

## **3.3. Program Pendidikan**

### **1. Strata Satu (S1) Manajemen**

Perkembangan dunia bisnis yang semakin pesat membutuhkan individu yang memiliki ketrampilan praktis dan analisis yang baik sebagai modal utama agar unggul dalam persaingan di era globalisasi masa kini dan masa depan. Tertantang dengan hal

ini, Sekolah Tinggi Manajemen LABORA berusaha memberikan pelayanan yang terbaik, khususnya dalam penguasaan ilmu manajemen.

Program pendidikan terpadu di Sekolah Tinggi Manajemen LABORA diselenggarakan dengan sistem kredit semester (SKS) untuk kelas reguler dan menggunakan sistem paket untuk kelas eksekutif. Total jumlah SKS untuk program ini adalah 160 SKS.

Sekolah Tinggi Manajemen LABORA memiliki program yang berbeda dengan perguruan tinggi lainnya. Program ini merupakan perwujudan dari misi dan visi Sekolah Tinggi Manajemen LABORA. Salah satu yang membedakan bahwa Program S1 Reguler terdapat program pelatihan khusus yang wajib diikuti oleh mahasiswa.

## **2. Strata Dua (S2) Manajemen**

Program Pasca Sarjana Magister Manajemen (MM) bertujuan membentuk manajer madya dan direktur yang memiliki kemampuan memimpin, wiraswasta dan manajerial profesional yang berwawasan nasional dan internasional.

Berdasarkan SK Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No.042/D/1993 tanggal 20 April 1993, Sekolah Tinggi Manajemen LABORA sebagai penyelenggara Program Pasca Sarjana (S2) Magister Manajemen (MM) diakui sebagaimana halnya Program MM yang diselenggarakan oleh Perguruan Tinggi Negeri. Ujian dilaksanakan oleh dosen tetap Sekolah Tinggi Manajemen LABORA sesuai pengakuan oleh Badan Ujian Negara Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.

Program Magister Manajemen dirancang dengan beban total minimal 47 satuan kredit. Program ini terdiri dari 5 quarter dan semua program bertujuan agar peserta mampu menguasai semua aspek kegiatan bisnis dalam manajemen secara terpadu. Menyadari keterbatasan waktu dan beban tugas para peserta maka sistem belajar mengajar didesain untuk memungkinkan para peserta menyelesaikan Program

Magister Manajemen ini dalam waktu 15 bulan efektif dan selambat-lambatnya 2 tahun. Untuk memperoleh gelar Magister Manajemen para peserta diwajibkan menyelesaikan tesis yang dipertahankan di depan Sidang Dewan Penguji Ujian Komprehensif.

Program Magister Manajemen Sekolah Tinggi Manajemen LABORA menggunakan metode pengajaran yang efektif yaitu menggabungkan kuliah, studi kasus, simulasi bisnis, tugas perorangan dan kelompok. Proses ini mengutamakan interaksi antara peserta dan pengajar yang memiliki bobot cukup besar dalam penilaian peserta. Tujuannya adalah untuk mematangkan ketrampilan komunikasi dan kerjasama kelompok. Perkuliahan ini menggunakan Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris. Keberhasilan program ini ditunjang juga oleh penguasaan teknologi komputer.

### **3.4. Struktur Organisasi**

Sekolah Tinggi Manajemen LABORA adalah lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan Yayasan Pendidikan dan Penataran Manajemen ORLAB (YPPM ORLAB). Struktur organisasi Sekolah Tinggi Manajemen LABORA mengacu pada struktur organisasi yang telah ditetapkan oleh Direktorat Pendidikan Tinggi. Organisasi Sekolah Tinggi Manajemen LABORA terdiri dari :

1. Yayasan

Merupakan suatu induk yang berfungsi sebagai wadah dan dewan penyantun atau penyanggah dana bagi pelaksanaan/proses operasional Sekolah Tinggi Manajemen LABORA yaitu Yayasan Pendidikan dan Penataran Manajemen ORLAB.

2. Badan Pelaksana Harian

Suatu koordinasi yang berfungsi melakukan pengawasan terhadap jalannya operasional lembaga, dalam hal ini BPH merupakan pelaksana intern dari Yayasan.

3. Unsur Pimpinan

- a. Ketua dan Wakil Ketua
- b. Pembantu Ketua (Puket) I, yang bertanggungjawab atas bidang akademik.
- c. Pembantu Ketua (Puket) II, yang bertanggungjawab atas bidang administrasi keuangan.
- d. Pembantu Ketua (Puket) III, yang bertanggungjawab atas bidang kemahasiswaan.
- e. Pembantu Ketua (Puket) IV, yang bertanggungjawab atas bidang pengembangan dan pemasaran.

4. Direktur Program

- a. Direktur Program D3/S1 yang membawahi Sekretariat Program D3/S1.
- b. Direktur Program S2 yang membawahi Sekretariat Program S2.

5. Kepala Biro terdiri dari :

- a. Kepala Biro Umum dan SDM
- b. Kepala Biro Administrasi dan Akademik
- c. Kepala Biro Administrasi dan Keuangan
- d. Kepala Biro Administrasi Kemahasiswaan
- e. Kepala Biro Administrasi Perencanaan Sistem Informasi dan Komputer

6. Kepala Urusan Pelaksana Teknis yang terdiri dari :

- a. Kepala Urusan Perpustakaan.
- b. Kepala Urusan Pengabdian Masyarakat
- c. Kepala Urusan Pemasaran
- d. Kepala Urusan Hubungan Kemasyarakatan.
- e. Kepala Unit Pelaksana Teknis Pendidikan dan Pelatihan Manajemen.

7. Kepala Tata Usaha

Untuk selanjutnya bagan struktur organisasi Sekolah Tinggi Manajemen LABORA terlampir.

### **3.5. Fasilitas dan Sarana Penunjang**

1. Lokasi Perkuliahan

Lokasi kampus Sekolah Tinggi Manajemen LABORA berada di Jalan Cisadane No. 2 Cikini Menteng Jakarta Pusat

2. Ruang Perkuliahan

Terdapat 11 (sebelas) ruang kuliah yang digunakan untuk perkuliahan dilengkapi dengan pendingin udara dan OHP, Whiteboard.

3. Ruang Laboratorium

Terdapat 1 (satu) ruang komputer untuk kegiatan mahasiswa.

4. Ruang Perpustakaan

Ruang perpustakaan dilengkapi koleksi buku dan ruang baca mahasiswa.

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1. Desain Penelitian**

a. Obyek Penelitian

Obyek penelitian dalam tesis ini adalah Sekolah Tinggi Manajemen LABORA yang berlokasi di Jl.Cisadane No. 2 Cikini Menteng Jakarta Pusat.

b. Metode Pengumpulan Data

1. Studi kepustakaan untuk menyusun dan menghubungkan konsep-konsep teori dengan permasalahan yang ditemukan.

2. Penelitian Lapangan

a. Populasi

Populasi adalah keseluruhan obyek penelitian yang digunakan sumber data yang memiliki karakteristik tertentu. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA tahun 2004.

b. Sampel

Data dikumpulkan dengan cara mengambil sampel secara acak atau sampling. Adapun sampel penelitian ini adalah semua yang ada dipopulasi dijadikan sampel.

3. Dokumentasi

Dengan mengumpulkan dan mencatat data yang telah ada dan disediakan oleh Sekolah Tinggi Manajemen LABORA yaitu Laporan Keuangan

tahun 2000 s.d. 2003 yang telah diaudit dan Proyeksi Laporan Keuangan tahun 2004 s.d. 2008.

Dalam penelitian ini jenis data yang dikumpulkan adalah data primer dan data sekunder yang bersifat kualitatif dan kuantitatif.

1. Data Primer merupakan data yang diperoleh langsung dari hasil kuesioner yang berupa jawaban pertanyaan dalam kuesioner yang disebarkan ke seluruh karyawan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA tahun 2004.
2. Data Sekunder merupakan data yang diperoleh dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh pihak lain yang berhubungan dengan masalah penelitian.

#### **4.2. Metode Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan berdasarkan teori-teori yang terkait dan menunjang dalam pembahasan tesis ini. Adapun teori-teori yang terkait tersebut adalah mengenai laporan keuangan perusahaan yang terdiri dari neraca, laba/rugi, perubahan modal, arus kas. Adapun analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut :

##### **1. ROI (Return on Investment) yang terdiri dari:**

###### **a. Ratio Laba Usaha**

Rumus :  $\frac{\text{Laba usaha}}{\text{Aktiva Usaha}}$

*Aktiva Usaha*

**b. Perputaran Aktiva Usaha**

$$\text{Rumus : } \frac{\text{Penjualan}}{\text{Aktiva Usaha}}$$

**c. Gross Margin Ratio**

$$\text{Rumus : } \frac{\text{Laba kotor}}{\text{Penjualan}}$$

**d. Operating Margin Ratio**

$$\text{Rumus : } \frac{\text{Laba usaha}}{\text{Penjualan}}$$

**e. Net Margin Ratio**

$$\text{Rumus : } \frac{\text{Laba bersih-pajak}}{\text{Penjualan}}$$

**f. Operating Ratio**

$$\text{Rumus : } \frac{\text{Harga Pokok} + \text{Biaya Operasi}}{\text{Penjualan}}$$

**g. Rate of ROI**

$$\text{Rumus : } \frac{\text{Laba bersih (sebelum pajak)}}{\text{Jumlah Aktiva Usaha}}$$

#### **h. Net Rate of ROI**

Laba bersih (sesudahpajak)

Rumus : -----

Jumlah Aktiva Usaha

#### **i. Rentabilitas Modal Sendiri**

Laba bersih (sesudahpajak)

Rumus : -----

**Modal Sendiri**

### **3. Analisa *Break Even Point* (BEP)**

Untuk mengetahui tingkat BEP setiap produk-produk yang dihasilkan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA

### **4. Analisis SWOT**

Dalam analisis SWOT, analisis lingkungan eksternal berbicara mengenai kondisi di luar perusahaan, yaitu dilihat dari kesempatan (*opportunity*) dan sisi ancaman (*threat*). Sedangkan analisis internal berbicara mengenai kondisi perusahaan di lihat dari kekuatan (*strengt*) dan sisi kelemahan (*weakness*).

Tabel Matrik SWOT

IFAS  EFAS	<i>STRENGTHS (S)</i> Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal	<i>WEAKNESS (W)</i> Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal
<i>OPPORTUNITIES (O)</i> Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
<i>THREATS (T)</i> Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Analisis SWOT, Teknik Membedah Kasus Bisnis, Rangkuti Freddy, Gramedia Pustaka, 2002

5. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan keseluruhan kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

6. Strategi ST

Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

7. Strategi WO

Strategi yang ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

#### 8. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

## **BAB V**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Dalam melakukan analisis data penelitian ini digunakan metode deskriptif-kuantitatif (penjelasan dan data-data berupa angka yang sifatnya kuantitas) dengan menggunakan analisis lingkungan berupa analisa SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman). Analisa ini membahas dua pokok bahasan utama yaitu analisis faktor internal berupa tinjauan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan internal dan analisis faktor eksternal yang berisi tinjauan faktor-faktor peluang dan ancaman perusahaan.

#### **5.1. Posisi Sekolah Tinggi Manajemen LABORA saat ini.**

Sekolah Tinggi Manajemen LABORA adalah perusahaan jasa bidang pendidikan yang berusaha memberikan pelayanan yang terbaik, khususnya dalam penguasaan ilmu manajemen dengan kemampuan analisis praktis. Dalam jasa lembaga perguruan tinggi, produk yang dijual adalah program dan jasa. Kualitas program akan sangat menentukan kualitas produk yang diterima oleh konsumen dalam hal ini mahasiswa.

Untuk memperoleh gambaran mengenai usaha Sekolah Tinggi Manajemen LABORA, maka dalam penulisan ini diperlukan analisa lingkungan ekstern yang akan mencerminkan gambaran usaha Sekolah Tinggi Manajemen LABORA :

##### **5.1.1. Gambaran Lingkungan Operasi Sekolah Tinggi Manajemen LABORA**

Gambaran lingkungan dalam hal ini menggambarkan hubungan langsung antara Sekolah Tinggi Manajemen LABORA dengan pihak-pihak lain, seperti :

## 1. Produk

Dalam jasa lembaga perguruan tinggi, produk yang dijual adalah program dan jasa. Kualitas program akan sangat menentukan kualitas produk yang diterima oleh konsumen dalam hal ini mahasiswa. Kualitas produk dan image yang bagus akan menjadi keuntungan bagi mahasiswa dan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA. Adapun produk jasa Sekolah Tinggi Manajemen LABORA adalah sebagai berikut :

### a. Program S1 Reguler

Program yang lebih menekankan pada kemampuan analisis praktis dengan kurikulum nasional dan kurikulum lokal yang dirancang sesuai dengan kebutuhan bisnis dengan status akreditasi “A” No.014/Ban-PT/Ak-IV/VII/2000, dengan bidang studi Manajemen Perusahaan. Fokus lebih pada lulusan SMA/SMK atau yang sederajat.

### b. Program S1 Eksekutif

Pada dasarnya programnya sama dengan S1 Reguler tetapi dirancang khusus untuk para Eksekutif, Pekerja, Wiraswasta yang ingin meningkatkan karir

### c. Program S2 Magister Manajemen

Program yang bertujuan membentuk manajer ahli madya dan direktur yang memiliki kemampuan memimpin, wiraswasta dan manajerial profesional yang berwawasan nasional dan internasional

## 2.Konsumen

Yang dimaksud konsumen dari Sekolah Tinggi Manajemen LABORA adalah mahasiswa Program S1 Reguler, S1 Kelas Eksekutif dan Program S2 Magister Manajemen.

## 3.Mitra Kerja

Kerjasama dengan instansi pemerintah, BUMN dan swasta khusus untuk pembukaan kelas Program S1 Eksekutif dan Program S2 Kelas Karyawan . Hal ini sudah dijalankan yaitu dengan pembukaan kelas khusus karyawan dengan tempat perkuliahan di kampus atau di kantor masing-masing instansi. Yang sudah dijalankan adalah dengan Garuda, Pertamina, KBN Cakung Cilincing.

## 4.Karyawan

Perusahaan yang berhasil dan sukses memiliki sikap positif dan percaya diri serta rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan. Sikap ini akhirnya mampu memotivasi setiap karyawan untuk mempromosikan produk atau jasa yang dihasilkan ke dunia luar.

Sudah menjadi tanggungjawab bagi Sekolah Tinggi Manajemen LABORA untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif, kerjasama, saling percaya, menghargai, semangat berkompetensi yang sehat sehingga merasa puas dan loyal. Karena dengan kepuasan dan rasa loyal dari setiap karyawan diharapkan dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada para mahasiswa sehingga mahasiswa merasa puas dan loyal kepada Sekolah Tinggi Manajemen LABORA.

## 5. Pesaing

Pada kondisi sekarang banyak pesaing, seperti munculnya pesaing baru yaitu perguruan tinggi baru dan pesaing lama yang banyak menawarkan diferensiasi produk

### 5.1.2. Gambaran Lingkungan Industri Sekolah Tinggi Manajemen LABORA

#### 1. Persaingan

Dalam industri jasa pendidikan, pesaing sangat banyak bermunculan, baik pesaing lama maupun baru yang menawarkan berbagai macam kelebihan seperti produk yang berkualitas, dosen yang berkualitas, sarana prasarana yang lengkap serta pelayanan kepada mahasiswa yang berkualitas. Sehingga posisi persaingan semakin tajam, karena market share cenderung mengalami penurunan.

#### 2. Pemasok

Dalam industri jasa pendidikan, pemasok adalah standar baku mutu suatu program studi seperti : kurikulum, dosen yang berkualitas, suasana akademik, penyediaan sarana prasarana perkuliahan serta persyaratan –persyaratan yang ditetapkan oleh Departemen Pendidikan Nasional. Dalam dunia pendidikan standar baku mutu suatu perguruan tinggi dinilai dengan standar akreditasi oleh suatu badan pemberi akreditasi, di Indonesia adalah Badan Akreditasi Nasional. Program S1 Sekolah Tinggi Manajemen LABORA mendapatkan akreditasi A, untuk Program S2 belum ada akreditasinya.

### 3. Pendaatang Baru

Pada kondisi sekarang, ancaman pendaatang baru kecil, hal ini dikarenakan ketatnya peraturan dan persyaratan mengenai pendirian sebuah universitas atau lembaga pendidikan.

### 4. Pembeli

Pembeli jasa pendidikan dibagi 2 yaitu :

1. Program S1 Kelas Reguler : pembelinya adalah lulusan SMU/SMK yang baru lulus atau lulusan Program D1, D2 dan D3 yang ingin melanjutkan program S1.
2. Program S1 Kelas Eksekutif : pembelinya adalah karyawan suatu perusahaan/instansi, wiraswasta yang ingin meningkatkan karir.
3. Program S2 : pembelinya adalah para karyawan suatu perusahaan /instansi yang pada umumnya sudah mempunyai jabatan setingkat manajer serta wiraswasta yang ingin menambah ilmu

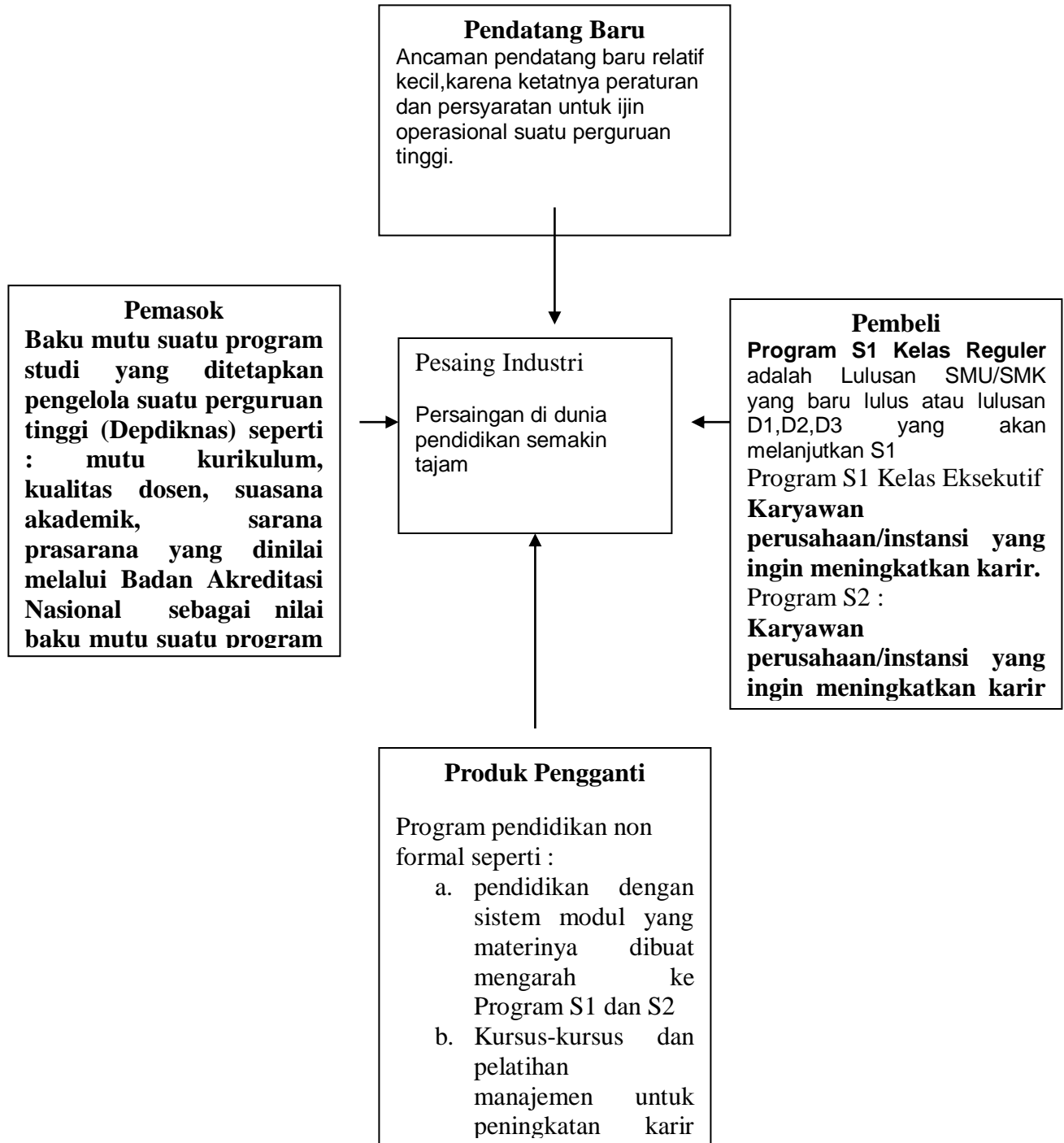
### 5. Produk Pengganti

Ada banyak jenis program studi yang dapat menjadi pengganti program studi yang sudah ada. Adapun produk penggantinya adalah jasa pendidikan non formal seperti

- a. Pendidikan sistem modul yang kurikulumnya mengarah pada program studi baik Program S1 dan S2
- b. Pelatihan-pelatihan manajemen penunjang karir karyawan dan mutu suatu perusahaan usaha.

Adapun analisa lingkungan industri Sekolah Tinggi Manajemen LABORA secara jelas terlihat pada gambar 5.1. di bawah ini :

Gambar 5.1. Analisa Lingkungan Industri Sekolah Tinggi Manajemen LABORA



Sumber : data hasil olahan September 2004

Industri jasa pendidikan di Indonesia masih mempunyai daya tarik, karena dunia pendidikan terus berkembang dan masalah pendidikan di Indonesia diatur dalam Undang-Undang Dasar 1945 yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Untuk tetap bertahan dan tumbuh penyelenggara jasa pendidikan harus mampu dalam hal :

1. Mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya dengan strategi differensiasi produk .
2. Menambah keterampilan lobi dan negosiasi kepada SMU/SMK dan Karyawan-karyawan di Pemerintah/BUMN/Swasta

### 5.1.3. Gambaran Lingkungan Makro

#### 1. Politik

Keadaan politik yang Indonesia yang belum stabil sangat mempengaruhi perekonomian suatu negara yang akhirnya berimbas ke tingkat daya beli masyarakat, kenaikan laju inflasi sehingga mempengaruhi biaya pendidikan.

#### 2. Ekonomi

Perkembangan dan situasi ekonomi secara makro merupakan indikator penting yang perlu dipertimbangkan dalam setiap kebijakan yang akan diambil oleh Sekolah Tinggi Manajemen LABORA. Melihat prospek ekonomi seperti yang dijelaskan dalam Indonesia Sukses, Media Indonesia, 6 September 2004 dijelaskan sebagai berikut :

1. Pondasi ekonomi makro yang kokoh dengan mengupayakan aliran balik modal ke dalam negeri dengan cepat, sehingga cadangan devisa nasional meningkat
2. Nilai tukar rupiah kuat dan stabil
3. Penurunan tingkat suku bunga dan pemulihan kepercayaan terhadap perbankan nasional.

4. Indeks harga saham gabungan (IHSG) mencapai rekor tertinggi yang merupakan indikator kepercayaan dunia usaha terhadap perekonomian suatu negara.

Secara makro dan mikro keadaan ekonomi sudah menimbulkan kepercayaan terhadap perekonomian Indonesia, hal ini diharapkan menjadi jaminan stabilisasi harga-harga barang dan jasa serta meningkatkan daya beli konsumen. Keadaan ekonomi yang membaik harus didukung keadaan politik yang stabil.

### 3.Sosial

Sebagai akibat dari krisis , konsumen tambahannya bertambah sensitif terhadap kenaikan harga. Sehingga perusahaan harus jeli dalam melihat perubahan pasar, selain itu yang tidak kalah penting adalah hendaknya perusahaan mengemban misi sosial kemasyarakatan, sehingga antara perusahaan dan masyarakat dapat hidung saling menguntungkan.

### 4. Teknologi

Perkembangan teknologi informasi yang demikian pesat, hendaknya diantisipasi secara positif sehingga memberikan keuntungan bagi perusahaan. Perkembangan informasi memberikan nilai positif pada Sekolah Tinggi Manajemen LABORA karena dengan teknologi informasi diharapkan dapat menjangka konsumen secara luas, sehingga produk dikenal.

Dari analisa Politik, Ekonomi,Sosial,Teknologi (PEST) dapat disimpulkan bahwa keadaan ekonomi sudah membaik, tetapi tidak diikuti keadaan politik yang membaik hal ini dikarenakan ada pemilihan umum. Usaha jasa pendidikan

mempunyai tantangan berat, dikarenakan tingkat daya beli konsumen yang belum meningkat.

## **5.2 Analisis Posisi Persaingan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA**

Atas dasar hasil analisis intern yang berupa kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness) dan analisis ekstern yang berupa kesempatan (opportunity) dan ancaman (threat), maka dapat dilakukan analisis SWOT. Pendekatan ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran utuh

### **1. Analisa Faktor Eksternal**

Analisa lingkungan eksternal digunakan untuk mengetahui dan mengidentifikasi peluang (opportunity) maupun ancaman (threats) yang dihadapi perusahaan dalam usahanya. Kondisi eksternal Sekolah Tinggi Manajemen LABORA, memiliki ancaman dan peluang, antara lain berdasarkan pada kondisi makro dan peta persaingan pada sektor sejenis, kondisi eksternal di antaranya :

#### **a. Peluang**

Faktor-faktor yang dapat menjadi peluang bagi Sekolah Tinggi Manajemen LABORA adalah sebagai berikut :

1. Kesempatan kerjasama dan kemitraan antar perguruan tinggi, instansi baik dalam dan luar negeri.
2. Banyaknya karyawan pemerintah, BUMN, Swasta yang belum sarjana.
3. Adanya perkembangan teknologi informasi
4. Berlakunya otonomi perguruan tinggi.

#### b. Ancaman

Faktor-faktor yang dianggap sebagai ancaman Sekolah Tinggi Manajemen LABORA adalah sebagai berikut :

1. Program studi yang rentan terhadap perubahan fundamental mengikuti kebijakan baru.
2. Image negatif pada perguruan tinggi secara keseluruhan.
3. Banyak bermunculan pesaing yang lebih siap dari segi sarana prasarana serta infrastruktur.
4. Kondisi ekonomi dan politik Indonesia yang belum stabil.

### 2. Analisa Faktor Internal

#### a. Kekuatan

1. Program S1 mendapat akreditasi “A” dengan nilai tertinggi.
2. Kualitas pelayanan mahasiswa yang baik.
3. Manajemen yang solid dan handal didukung karyawan dan dosen yang handal dan memadai.
4. Lokasi perkuliahan strategis di tengah kota yang mudah terjangkau.

#### b. Kelemahan

1. Program S2 tidak mampu mempertahankan reputasi yang baik.
2. Terlambat mengantisipasi teknologi informasi yang berkembang pesat.
3. Keterbatasan sarana dan prasarana pendukung.
4. Kemampuan inovasi produk yang kurang, karena keterbatasan kemampuan dalam bidang penelitian dan pengembangan produk.

Dari kedua faktor internal dan eksternal di atas, selanjutnya masing-masing faktor tersebut diberikan bobot dan dirating. Rating sesuai dengan respon perusahaan dalam menyikapi perubahan-perubahan yang terjadi, dibandingkan dengan perusahaan lain. Sedangkan dasar dalam melakukan penentuan bobot, sesuai dengan skala prioritas yang dilakukan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA, baik secara internal dan eksternal (total bobot harus sama dengan 1,00). Penentuan bobot sebagai berikut :

- a. Bobot 0,20 atau lebih, diberikan untuk faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan atau faktor yang dianggap sangat penting sebagai prioritas utama.
- b. Bobot 0,15 sampai dengan 0,19 diberikan untuk faktor penentu keberhasilan perusahaan dan dianggap sebagai faktor penting.
- c. Bobot 0,10 sampai dengan 0,14 diberikan untuk faktor-faktor yang dianggap penting, tetapi tidak merupakan faktor penentu yang utama bagi keberhasilan perusahaan.
- d. Bobot 0,05 sampai dengan 0,09 diberikan untuk faktor-faktor yang dianggap cukup penting..
- e. Bobot kurang dari 0,05 diberikan untuk faktor-faktor yang dianggap biasa saja, dan tidak memiliki skala prioritas.

### 3. Analisa Matrik Faktor Internal dan Eksternal

Dari hasil analisis di atas kemudian di buat matrik faktor internal dan eksternal yang sudah diberikan bobot dan nilai sehingga hasilnya terlihat pada tabel 5.1. di bawah ini :

Tabel 5.1. Analisis Matriks Faktor Internal dan Eksternal Sekolah Tinggi Manajemen  
LABORA.

No.	Indikator	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
A.	Faktor Internal			
	Kekuatan :			
1.	Status Akreditasi Program S1	0.20	4	0.80
2.	Kualitas pelayanan mahasiswa	0.15	4	0.60
3.	Manajemen yang solid dan handal.	0.05	2	0.10
4.	Lokasi perkuliahan strategis	0.15	3	0.45
Jumlah Nilai Kekuatan				1.95
	Kelemahan :			
1.	Status Akreditasi S2	0.15	4	0.60
2.	Teknologi informasi	0.10	2	0.20
3.	Sarana dan prasarana pendukung.	0.15	3	0.45
4.	Kemampuan inovasi produk yang kurang,	0.10	2	0.20
Jumlah Nilai Kelemahan				1.45
TOTAL		1,00		3.40
	Peluang			
1.	Kesempatan kerjasama dan kemitraan	0.15	4	0.60
2.	Banyaknya karyawan pemerintah, BUMN, Swasta yang belum sarjana.	0.15	3	0.45
3.	Adanya perkembangan teknologi	0.10	2	0.20
4.	informasi	0.15	4	0.60
	Berlakunya otonomi perguruan tinggi.			
Jumlah Nilai Peluang				1,85
Ancaman				

1.	Perubahan fundamental Program studi	0.10	2	0.20
2.	Image negatif pada perguruan tinggi	0.05	1	0.05
3.	Meningkatnya persaingan	0.20	3	0.60
4.	Kondisi ekonomi dan politik Indonesia	0.10	2	0.20
	Jumlah Nilai Ancaman			1.25
	TOTAL	1.00		3.10

Sumber : data hasil olahan September 2004

Dari hasil analisis matriks di atas dapat ditarik kesimpulan :

1. Dari analisis faktor internal diperoleh nilai 3,40 menunjukkan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA sudah mempunyai strategi yang baik dalam mengantisipasi ancaman kelemahan keadaan internalnya. Hal ini dilakukan dengan meningkatkan pelayanan kepada mahasiswa selama mengikuti perkuliahan dan pasca perkuliahan.
2. Dari analisis faktor eksternal diperoleh nilai 3,10 menunjukkan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA sudah mempunyai strategi yang baik dalam mengatasi ancaman eksternal yang ada, khususnya persaingan yang ketat di dunia pendidikan. Hal ini dilakukan dengan melakukan kerjasama dengan instansi-instansi demean pembukaan kelas di tempat mereka .

#### 4. Analisis Pesaing

Analisis pesaing digunakan sebagai langkah untuk mengurangi subyektifitas terhadap data yang dianalisa Sifat analisis ini membandingkan antar perguruan tinggi sejenis yang memiliki tingkat persaingan yang terdekat, yaitu dari sisi keberadaan perguruan tinggi dalam hal target market yang akan dicapai kurang lebih sama

dengan perguruan tinggi yang menjadi pembanding diantara perguruan-perguruan tinggi tersebut. Tabel di bawah ini menggambarkan profil persaingan pada jasa sejenis, tiga pesaing digambarkan dalam tabel tersebut .

Dasar dalam melakukan penentuan bobot, pada *Competitive Profil Matrix* (CPM Matrix) dengan berpedoman pada faktor-faktor sukses kritis yang terjadi pada bisnis jasa pendidikan . Sedangkan untuk peringkat atau rating sama dengan ketika menentukan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Penentuan bobot sebagai berikut :

a. Bobot 0,20 atau lebih, diberikan untuk faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan atau faktor yang dianggap sangat penting sebagai prioritas utama.

b. Bobot 0,15 sampai dengan 0,19 diberikan untuk faktor penentu keberhasilan perusahaan dan dianggap sebagai faktor penting.

c. Bobot 0,10 sampai dengan 0,14 diberikan untuk faktor-faktor yang dianggap penting, tetapi tidak merupakan faktor penentu yang utama bagi keberhasilan perusahaan.

d. Bobot 0,05 sampai dengan 0,09 diberikan untuk faktor-faktor yang dianggap cukup penting.

e. Bobot kurang dari 0,05 diberikan untuk faktor-faktor yang dianggap biasa saja, dan tidak memiliki skala prioritas.

Tabel di bawah ini menggambarkan analisis pesaing berdasarkan matrik persaingan Program S1 Sekolah Tinggi Manajemen LABORA terhadap perguruan tinggi sejenis

dalam hal target pasar yang akan dicapai dengan beberapa faktor kritis yang menjadi paramater penilaian diantaranya :

1. Kualitas produk diberikan bobot 0,25
2. Kualitas dosen diberikan bobot 0,20
3. Harga pendidikan diberikan bobot 0,20
4. Sarana dan Prasarana diberikan bobot 0.20
5. Pelayanan diberikan bobot 0,15

Tabel 5.2.

*Competitive Profile Matrix (CPM Matrix) Program S1*  
Sekolah Tinggi Manajemen LABORA

Faktor-faktor sukses kritis	Bobot	IPWIJA		Sekolah Tinggi Manajemen LABORA		STIAMI	
		Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai
Kualitas Produk	0,25	3	0,75	4	1,00	4	1,00
Kualitas Dosen	0,20	3	0,60	4	0,80	4	0,80
Harga Pendidikan	0,20	4	0,80	3	0,60	4	0,80
Sarana Prasarana	0,20	3	0,60	3	0,60	3	0,60
Pelayanan	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Total Nilai	1,00		3,20		3,45		3,65

Sumber : data hasil olahan September 2004

Sekolah Tinggi Manajemen LABORA melakukan tanggapan dalam mengantisipasi faktor-faktor tersebut di atas sebagai berikut

- a. Peringkat angka 4 untuk kualitas produk dan kualitas dosen
- b. Peringkat angka 3 untuk harga pendidikan, sarana dan prasarana perkuliahan dan pelayanan kepada mahasiswa

Total nilai yang dihasilkan dari Sekolah Tinggi Manajemen LABORA adalah sebesar 3,45. Sekolah Tinggi Manajemen LABORA menempatkan key success faktor pada faktor kualitas dosen dan kualitas produk dari jasa tersebut.

Kompetitor utama melakukan tanggapan dalam mengantisipasi faktor-faktor seperti di atas sebagai berikut :

- a. angka 4 untuk kualitas produk, kualitas dosen, harga pendidikan dan sarana prasarana
- b. angka 3 untuk pelayanan kepada mahasiswa

Total nilai yang dihasilkan dari Kompetitor Utama adalah sebesar 3,65

Kompetitor kedua melakukan tanggapan dalam mengantisipasi faktor-faktor seperti di atas sebagai berikut :

- a. angka 4 untuk harga pendidikan
- b. angka 3 untuk kualitas produk, kualitas dosen, sarana prasarana perkuliahan dan pelayanan kepada mahasiswa

Total nilai yang dihasilkan dari Kompetitor kedua adalah sebesar 3,20

Tabel 5.3.

*Competitive Profile Matrix (CPM Matrix) Program S2*  
Sekolah Tinggi Manajemen LABORA

Faktor-faktor sukses kritis	Bobot	STIE NUSANTARA		Sekolah Tinggi Manajemen LABORA		UNIVERSITAS BOROBUDUR	
		Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai
Kualitas Produk	0,20	3	0,60	3	0,60	4	0,80
Kualitas Dosen	0,20	3	0,60	4	0,80	4	0,80
Harga Pendidikan	0,25	3	0,75	2	0,50	4	1,00
Sarana Prasarana	0,20	3	0,60	3	0,60	4	0,80
Pelayanan	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,45
Total Nilai	1,00		3,00		3,10		3,85

Sumber : data hasil olahan September 2004

Tabel di atas menggambarkan analisis pesaing berdasarkan matrik persaingan Program S2 Sekolah Tinggi Manajemen LABORA terhadap perguruan tinggi sejenis dalam hal target pasar yang akan dicapai dengan beberapa faktor kritis yang menjadi paramater penilaian diantaranya :

1. Kualitas produk diberikan bobot 0,20
2. Kualitas dosen diberikan bobot 0,20
3. Harga pendidikan diberikan bobot 0,25
4. Sarana dan Prasarana diberikan bobot 0.20
5. Pelayanan diberikan bobot 0,15

Sekolah Tinggi Manajemen LABORA melakukan tanggapan dalam mengantisipasi faktor-faktor seperti tersebut di atas sebagai berikut :

- a. angka 4 untuk kualitas dosen dan kualitas pelayanan kepada mahasiswa
- b. angka 3 untuk kualitas produk, harga pendidikan dan penyediaan sarana dan prasarana

Total nilai yang dihasilkan dari Sekolah Tinggi Manajemen LABORA adalah sebesar 3,25

Kompetitor utama melakukan tanggapan dalam mengantisipasi faktor-faktor seperti di atas sebagai berikut :

- a. angka 4 untuk kualitas produk, kualitas dosen, harga pendidikan dan penyediaan sarana dan prasarana.
- b. angka 3 untuk kualitas pelayanan kepada mahasiswa

Total nilai yang dihasilkan dari Kompetitor Utama adalah sebesar 3,85

Kompetitor kedua melakukan tanggapan dalam mengantisipasi faktor-faktor seperti di atas sebagai berikut :

- a. angka 3 untuk kualitas produk, kualitas dosen, harga pendidikan, penyediaan sarana prasarana dan kualitas pelayanan kepada mahasiswa.

Total nilai yang dihasilkan dari Kompetitor dua adalah sebesar 3,00

Dari hasil analisis pesaing dapat disimpulkan :

1. Analisis pesaing untuk Program S1 dapat diambil kesimpulan :

Sekolah Tinggi Manajemen LABORA menempatkan faktor sukses kualitas produk dan kualitas dosen sebagai faktor kritis yang harus ditingkatkan dalam meningkatkan daya saingnya di dunia pendidikan yang persaingannya semakin ketat.

Strategi yang diterapkan adalah mempertahankan dan meningkatkan kualitas tersebut sesuai perkembangan di dunia pendidikan.

2. Analisis pesaing untuk Program S2, Sekolah Tinggi Manajemen LABORA menempatkan faktor sukses kualitas dosen dan kualitas pelayanan kepada mahasiswa untuk meningkatkan daya saingnya dalam menghadapi persaingan di dunia pendidikan.

### **5.3. Penetapan Strategi dengan matrik TOWS**

Sebelum menetapkan strategi yang akan digunakan, terlebih dahulu dilakukan analisa internal dan analisa eksternal yang berkaitan dengan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA. Metode analisa yang digunakan adalah dengan pendekatan matriks TOWS (*Threat, Opportunity, Weakness, Strength*) atau yang lebih dikenal dengan Matriks SWOT.

Pendekatan ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran yang utuh tentang keadaan internal dan eksternal dalam perguruan tinggi yang menentukan atau berpengaruh terhadap kelangsungan kegiatan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA. Adapun gambaran tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 5.4. Analisis SWOT Sekolah Tinggi Manajemen LABORA

FAKTOR INTERNAL	KEKUATAN ( <i>STRENGTH</i> )	KELEMAHAN ( <i>WEAKNESS</i> )
	1. Status Akreditasi Program S1 2. Kualitas pelayanan mahasiswa 3. Manajemen yang solid dan handal. 4. Lokasi perkuliahan strategis	1. Status Akreditasi S2 2. Teknologi informasi 3. Sarana dan prasarana pendukung. 4. Kemampuan inovasi produk yang kurang,
<i>FAKTOR EKSTERNAL</i>		
<b>PELUANG</b> <i>(OPPORTUNITY)</i> 1. Kesempatan kerjasama dan kemitraan 2. Banyaknya karyawan pemerintah, BUMN, Swasta yang belum sarjana. 3. Adanya perkembangan teknologi informasi 4. Berlakunya otonomi perguruan tinggi.	<b>STRATEGI S-O</b>  Strategi Pertumbuhan Pasar : a. Meningkatkan pertumbuhan pemasaran dan pangsa pasar. (S1,O1,O2) b. Meningkatkan kualitas pelayanan mahasiswa (S2,O3)	<b>STRATEGI W-O</b>  Strategi Overall Cost Leadership : a. Meningkatkan efisiensi biaya dengan modifikasi website dan e-learning campus sebagai sarana informasi publik dan mahasiswa dengan mudah, tepat dan cepat (W2,O3). b. Kerjasama penyediaan sarana prasarana perkuliahan (W3,O1,2)

		<p>Strategi Diferensiasi</p> <p>a. Diferensiasi produk dengan membuat tproduk program S1 Eks kelas karyawan (W4,O2)</p> <p>b.Kelemahan inovasi produk ditingkatkan dengan jalan promosi (W4,O3)</p>
<p>ANCAMAN (<i>THREATS</i>)</p> <p>1.Perubahan fundamental Program studi</p> <p>2.Image negatif pada perguruan tinggi</p> <p>3Meningkatnya persaingan</p> <p>4.Kondisi ekonomi dan politik Indonesia</p>	<p>STRATEGI S-T</p> <p>Strategi Keunggulan Bersaing</p> <p>a.Meningkatkan citra perguruan tinggi dengan adanya seminar-seminar dan pelatihan (S2,T2)</p> <p>b.Meningkatkan mutu program studi dalam menghadapi persaingan (S1,T3)</p> <p>c. Meningkatkan pelayanan kepada mahasiswa dengan tujuan loyalitas. ( S2,T3)</p>	<p>STRATEGI W-T</p> <p>Strategi Keunggulan Bersaing</p> <p>a.Peningkatan pelayanan kepada mahasiswa (W2,T3)</p> <p>b.Membuat inovasi produk dengan mengkaji pasar internal : program S1 masuk S2 dan pasar eksternal Program S1 dan S2 kerjasama dengan instansi(W1,T3)</p>

Sumber : data hasil olahan September 2004

Dari penjelasan matriks TOWS diatas makan dapat ditarik beberapa strategi yang dikembangkan :

1. Strategi S-O (*Strenght dan Opportunities*), bentuk strategi yang dapat dikembangkan adalah meningkatkan pertumbuhan pangsa pasar dengan cara sebagai berikut :
  - a. Kerjasama dengan instansi pemerintah, BUMN, swasta untuk pembukaan kelas karyawan Program S1 dan S2 di perusahaan-perusahaan tersebut. Maksudnya perusahaan memberikan kesempatan karyawannya untuk kuliah di luar jam kerja dan tempat perkuliahan dapat dilakukan di tempat yang disediakan perusahaan atau di kampus. Strategi ini sudah dijalankan di Sekolah Tinggi Manajemen LABORA dalam meningkatkan pangsa pasar.
  - b. Meningkatkan pelayanan kepada mahasiswa, dalam hal ini memberikan kepuasan kepada mahasiswa dengan baik. Karena dengan kepuasan mahasiswa diharapkan mereka loyal kepada Sekolah Tinggi Manajemen LABORA dan memberikan respon positif dalam ikut serta meningkatkan pangsa pasar melalui program member get member.
2. Strategi S-T (*Strength dan Threat*)

Dengan strategi keunggulan bersaing, diharapkan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA dapat meningkatkan daya saingnya melalui beberapa bentuk strategi yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut :

  - a. Meningkatkan citra perguruan tinggi dengan mengadakan seminar-seminar dan pelatihan. Tujuannya adalah peningkatan citra dan sebagai sarana promosi. Dapat dilakukan dengan kerjasama dengan instansi-instansi.
  - b. Meningkatkan mutu program studi S2 dalam menghadapi persaingan dengan mengikutsertakan Program S2 dalam program baku mutu dari Badan Akreditasi Nasional sebagai nilai tambah dalam menghadapi persaingan di dunia pendidikan.

- c. Meningkatkan pelayanan kepada mahasiswa, dalam hal ini memberikan kepuasan kepada mahasiswa dengan baik. Karena dengan kepuasan mahasiswa diharapkan mereka loyal kepada Sekolah Tinggi Manajemen LABORA dan memberikan respon positif dalam ikut serta meningkatkan pangsa pasar melalui program member get member.

### 3. Strategi W-O (*Weakness dan Opportunity*)

Dengan strategi overall cost leadership, maka bentuk strategi yang dapat dijalankan adalah sebagai berikut :

- a. Karena keterbatasan sarana dan prasarana maka diharapkan dapat menjalankan kerjasama dengan instansi-instansi dalam penyediaan tempat perkuliahan di instansi tersebut dan kerjasama pembagian hasil antara pengelola dengan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA.
- b. Meningkatkan efisiensi biaya dengan membuat modifikasi website LABORA sebagai sarana informasi mahasiswa dan publik untuk mendapatkan akses informasi promosi dan akademik secara benar dan tepat guna. Website ini sebagai sarana informasi dan komunikasi baik antar lingkungan kampus maupun lingkungan di luar kampus dengan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA. Selain itu perlu diterapkan *e-learning campus*. Website merupakan sarana media informasi yang efektif dan efisien.

Dengan strategi diferensiasi

- a..Kemampuan inovasi produk dapat diperkecil dengan meningkatkan promosi.
- b.Inovasi Produk Baru Program S1 khusus kelas karyawan instansi, pemerintah .

#### 4. Strategi W-T (*Weakness dan Threat*)

Strategi keunggulan bersaing dengan beberapa strategi seperti di bawah ini

a. Meningkatkan pelayanan kepada mahasiswa, dalam hal ini memberikan kepuasan kepada mahasiswa dengan baik. Karena dengan kepuasan mahasiswa diharapkan mereka loyal kepada Sekolah Tinggi Manajemen LABORA dan memberikan respon positif dalam ikut serta meningkatkan pangsa pasar melalui program member get member.

b. Membuat inovasi produk

Dilakukan dengan mengkaji pasar internal : program S1 masuk S2 dengan harga khusus dan pasar eksternal Program S1 dan S2 kerjasama dengan instansi-instansi

#### **5.4. Analisis Strategi Generik Strategi Biaya Rendah**

Pendekatan strategi ini Sekolah Tinggi Manajemen LABORA berjuang keras untuk menjadi pengelola jasa pendidikan dengan biaya rendah . Cara yang bisa dilakukan dengan penetapan strategi harga produk rendah dibanding pesaing. Penetapan harga merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu perguruan tinggi, karena biaya operasional tergantung dari penerimaan uang perkuliahan. Sebagai perguruan tinggi swasta Sekolah Tinggi Manajemen LABORA, semua biaya dibebankan kepada mahasiswa, baik biaya operasional maupun investasi.

a. Struktur Biaya

Dalam penghitungan biaya break even point ditetapkan struktur biayanya adalah sebagai berikut :

### 1. Biaya Operasional Perkuliahan per kelas (*Variabel Cost*)

Biaya operasional perkuliahan per kelas (variabel cost ) adalah biaya yang muncul apabila ada pembukaan kelas. Biaya ini meliputi biaya honor dosen per kelas dan keperluan administrasi yang langsung berhubungan dengan mahasiswa per program dan per kelas. Asumsi biaya variable per tahun adalah biaya variable selama masa studi di bagi tahun studi dengan asumsi sebagai berikut :

- a. Program S1 masa studi adalah 4 tahun
- b Program S1 Kelas Weekend dan Khusus masa studi adalah 3 tahun
- c. Program S2 masa studi adalah 2 tahun.

### 2. Biaya Operasional Kantor (*Fixed Cost*)

Biaya operasional kantor fixed cost adalah biaya tetap yang harus dikeluarkan per tahun. Biaya operasional kantor meliputi : gaji karyawan, gaji dosen tetap, pemeliharaan dan perabotan, biaya sumbangan sosial, biaya pajak dan perijinan, biaya dinas dan representative, dan biaya barang dan jasa, serta operasional lainnya. Adalah sebesar Rp. 1.500.000.000,- tahun.

### b. Tingkat laba yang diharapkan per tahun

Tujuan perusahaan pada umumnya adalah untuk memperoleh laba, besar kecilnya laba yang dapat dicapai merupakan salah satu ukuran kesuksesan manajemen dalam mengelola perusahaan. Adapun tingkat laba yang diharapkan adalah sebesar 15 % per tahun.

### c. Penghitungan *Break Even Point* dengan keadaan sekarang

Kondisi Sekolah Tinggi Manajemen LABORA adalah menjual jasa pendidikan dengan berbagai produk dalam hal ini program studi dengan menggunakan fasilitas yang sama. Maka untuk mengetahui posisi break even,

dilakukan dengan semua produk yang dijual secara keseluruhan. Adapun penghitungan Break Even Point di Sekolah Tinggi Manajemen LABORA adalah sebagai berikut

Asumsi yang digunakan adalah :

1. Biaya tetap adalah sebesar Rp. 1.500.000.000,- per tahun.
2. Tingkat keuntungan diharapkan adalah sebesar 15 % per tahun.
3. Komposisi Biaya Tetap, Variabel, Penjualan adalah sebagai berikut per tahun seperti dalam tabel:

Tabel 5.5

Asumsi Penetapan Break Even dalam Satu Tahun

Program	S1 Regular	S1 Eks Weekend	S1 Eks Malam	S2	TOTAL
Mahasiswa	30	120	100	60	
Jumlah kelas					
Harga Pendidikan (Rp.)	2.212.500	5.970.000	5.370.000	10.050.000	
Hasil Penjualan (Rp.)	66.375.000	716.400.000	37.000.000	603.000.000	1.920.150.000
Prosentase Biaya Tetap	10%	35%	35 %	20 %	100 %
Biaya Tetap (Rp.)	150.000.000	525.000.000	525.000.000	300.000.000	1.500.000.000
Biaya variable (Rp.)	28.200.000	330.000.000	275.000.000	202.800.000	836.000.000

Dari data di atas maka komposisi produksi dan komposisi penjualan:

Program	S1 Reguler	S1 Eks Weekend	S1 Eks Malam	S2
Komposisi Produksi	9,7 %	38,7 %	32,2 %	19,4%
Komposisi Penjualan	3,3 %	37,3 %	28 %	31,4 %

Penghitungan Break Even Total adalah =

$$\begin{aligned}
 & \text{Total Biaya Tetap} \\
 = & \text{-----} \\
 & 1 - (\text{Total Biaya Variabel/Total Penjualan}) \\
 & \quad 1.500.000.000,- \\
 = & \text{-----} \\
 & 1 - (836.000.000/1.920.150.000) \\
 & \quad 1.500.000.000,- \\
 = & \text{-----} \\
 & 0,56 \\
 = & 2.656.666.513
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan break even dalam rupiah diperoleh total Rp. 2.656.666.513,-, sedangkan break even masing-masing rupiah dalam produk adalah sebagai berikut :

Break Even S1 Reguler :

$$\begin{aligned}
 & 150.000.000 \\
 = & \text{-----} \\
 & 1 - (28.200.000/66.375.000)
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 & 150.000.000 \\
 = & \frac{\quad}{\quad} \\
 & 0,58 \\
 = & 258.620.690,-
 \end{aligned}$$

**Break Even Program S1 Eksekutif Kelas Weekend**

$$\begin{aligned}
 & 525.000.000 \\
 = & \frac{\quad}{\quad} \\
 & 1 - (330.000.000/716.400.000) \\
 & 525.000.000 \\
 = & \frac{\quad}{\quad} \\
 & 0,54 \\
 = & 972.222.222,-
 \end{aligned}$$

**Break Even Program S1 Eksekutif Kelas Malam**

$$\begin{aligned}
 & 525.000.000 \\
 = & \frac{\quad}{\quad} \\
 & 1 - (275.000.000/537.000.000) \\
 & 525.000.000 \\
 = & \frac{\quad}{\quad} \\
 & 0,49 \\
 = & 1.071.142.857,-
 \end{aligned}$$

**Break Even Program S2**

$$\begin{aligned}
 & 300.000.000 \\
 = & \frac{\quad}{\quad} \\
 & 1 - (202.800.000/603.000.000)
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 & 300.000.000 \\
 = & \frac{\text{-----}}{0,66} \\
 = & 454.545.455,-
 \end{aligned}$$

Untuk menentukan besarnya penjualan masing-masing produk supaya secara total diperoleh break even maka dapat digunakan komposisi penjualan sebagai berikut :

#### Komposisi Penjualan

S1 Reguler : S1 Eks Weekend : S1 Eks Malam : S2

3.3 : 37.3 : 28 : 31,4

Maka jumlah penjualan yang adalah :

##### a.Program S1

$$3,3/100 \times \text{Rp. } 2.656.666.513,- = \text{Rp. } 87.669.995,-$$

##### b.Program S1 Weekend

$$37,3/100 \times \text{Rp. } 2.656.666.513,- = \text{Rp. } 990.936.609,-$$

##### c.Program Eks Malam

$$28/100 \times \text{Rp. } 2.656.666.513,- = \text{Rp. } 743.866.624,-$$

##### d.Program S2

$$31,4/100 \times \text{Rp. } 2.656.666.513,- = \text{Rp. } 834.193.285,-$$

Sedangkan jumlah kuantitas penjualan masing-masing produk adalah sebagai berikut :

##### a.Program S1

$$\text{Rp. } 87.669.995,- : 2.212.500 = 40$$

b. Program S1 Weekend

$$\text{Rp. } 990.936.609 : 5.970.000 = 166$$

c. Program Eks Malam

$$\text{Rp. } 743.866.624,- : 5.370.000 = 139$$

d. Program S2

$$\text{Rp. } 834.193.285,- : 10.050.000 = 83$$

Break even apabila Sekolah Tinggi Manajemen LABORA menetapkan tingkat keuntungan adalah 15 % per tahun

$$\text{Penjualan} = 2.656.661.513$$

$$\begin{aligned} \text{Biaya variable} &= \text{Penjualan} - \text{Total Biaya Tetap} \\ &= 2.656.661.513 - 1.500.000.000 \\ &= 1.156.661.513 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Ratio Total Biaya variable} &= \frac{1.156.661.513}{2.656.661.513} \times 100 \% \\ &= 44 \% \end{aligned}$$

Penjualan minimal = x

$$x = \frac{1.500.000.000 + 15 \%}{1 - 44 \%}$$

$$x = \frac{1.500.000.000}{56 \%}$$

$$41\% x = 1.500.000.000,-$$

$$x = 3.658.536.585,-$$

Total penjualan minimal dalam rupiah adalah sebesar Rp. 3.658.536.585,-

Maka jumlah penjualan yang adalah :

a.Program S1

$$3,3/100 \times \text{Rp. } 3.658.536.585,- = \text{Rp. } 120.731.707,-$$

b.Program S1 Weekend

$$37,3/100 \times \text{Rp. } 3.658.536.585,- = \text{Rp. } 1.364.634.146,-$$

c.Program Eks Malam

$$28/100 \times \text{Rp. } 3.658.536.585,- = \text{Rp. } 1.024.390.244,-$$

d.Program S2

$$31,4/100 \times \text{Rp. } 3.658.536.585,- = \text{Rp. } 1.148.780.488,-$$

Sedangkan jumlah kuantitas penjualan masing-masing produk adalah sebagai berikut :

a.Program S1

$$\text{Rp. } 120.731.707,- : 2.212.500 = 55$$

b.Program S1 Weekend

$$\text{Rp. } 1.364.631.146 : 5.970.000 = 229$$

c.Program Eks Malam

$$\text{Rp. } 1.024.390.224 : 5.370.000 = 191$$

d.Program S2

Rp. 1.148.780.488,- : 10.050.000 =115

d.Penghitungan Penetapan Harga Seharusnya

Kondisi Sekolah Tinggi Manajemen LABORA adalah menjual jasa pendidikan dengan berbagai produk dalam hal ini program studi dengan menggunakan fasilitas yang sama.

Tabel 5.6

Asumsi untuk Penetapan Harga Pendidikan

Program	S1 Reguler	S1 Eks Weekend	S1 Eks Malam	S2
Kapasitas Mahasiswa Baru	30	120	100	60
Jumlah kelas	1	5	5	5
Komposisi biaya tetap	10 %	35 %	35 %	20 %
Biaya Tetap	00.000.000	1.575.000.000	1.575.000.000	600.000.000
Biaya variable per kelas	12.800.000	165.000.000	165.000.000	101.400.000
Biaya variable seluruh kapasitas kelas	112.800.000	990000.000	825.000.000	405.600.000
Total Biaya	712.800.000	2.565.000.000	2.400.000.000	1.005.600.000
Masa studi	4	3	3	2
Total Biaya per tahun	178.200.000	855.000.000	800.000000	502.800.000
Tingkat keuntungan	15 %	15 %	15 %	15 %

## Penghitungan Penetapan Harga Jual

### 1. Program S1

Biaya tetap	600.000.000
Biaya variable	112.800.000
Total Biaya	712.800.000
Kapasitas mahasiswa baru	30
Maka harga jual adalah	: $712.800.000/30$
	: 23.560.000

Harga jual per mahasiswa selama studi = Rp. 23.560.000,-

### 2. Program S1 Eks Kelas Weekend

Biaya tetap	1.575.000.000
Biaya variable	990.000.000
Total Biaya	2.565.000.000
Kapasitas mahasiswa baru	120
Maka harga jual adalah	: $2.565.000.000/120$
	: 21.375.000

Harga jual selama studi adalah Rp. 21.375.000

### 3. Program S1 Eks Kelas Malam

Biaya tetap	1.575.000.000
Biaya variable	825.000.000
Total Biaya	2.400.000.000
Kapasitas mahasiswa baru	100
Maka harga jual adalah	: $2.400.000.000/100$
	: 24.000.000

Harga jual selama studi = Rp. 24.000.000

### 4. Program S2

Biaya tetap	600.000.000
-------------	-------------

Biaya variable	405.600.000
Total Biaya	1.005.600.000
Kapasitas mahasiswa baru	60
Maka harga jual adalah	: $1.005.600.000/60$
	: 16.760.000
Harga jual selama studi	; Rp. 16.760.000

Setelah itu dihitung BEP per tahun dengan harga yang sebenarnya, adalah sebagai berikut:

Tabel 5.7

Asumsi penghitungan Break Even Seharusnya

Program	S1 Reguler	S1 Eks Weekend	S1 Eks Malam	S2	Total
Harga Jual (Rp)	23.760.000	21.3750.000	24.000.000	16.760.000	
Masa studi (tahun)	4	3	3	2	
Harga jual per tahun (Rp.)	5.940.000	7.125.000	8.000.000	8.380.000	
Jumlah penjualan (mhs)	30	120	100	60	310
Total penjualan (Rp.)	178.200.000	855.000.000	800.000.000	502.800.000	2.336.000.000
Total Biaya tetap	150.000.000	525.000.000	525.000.000	300.000.000	1.500.000.000
Total Biaya variabel	28.200.000	330.000.000	275.000.000	202.800.000	836.000.000

Penghitungan Break Even Total adalah =

$$\begin{aligned} & \text{Total Biaya Tetap} \\ = & \text{-----} \\ & 1 - (\text{Total Biaya Variabel/Total Penjualan}) \\ & \quad 1.500.000.000,- \\ = & \text{-----} \\ & 1 - (836.000.000/2.336.000.000) \\ & \quad 1.500.000.000,- \\ = & \text{-----} \\ & 0,64 \\ = & 2.343.750.000 \end{aligned}$$

Jumlah break even dalam rupiah : 2.343.750.000,-

Break Even S1 Reguler :

$$\begin{aligned} & 150.000.000 \\ = & \text{-----} \\ & 1 - (28.200.000/178.200.000) \\ & \quad 150.000.000 \\ = & \text{-----} \\ & 0,84 \\ = & 178.571.429,- \end{aligned}$$

Break Even Program S1 Eksekutif Kelas Weekend

$$\begin{aligned} & 525.000.000 \\ = & \text{-----} \\ & 1 - (330.000.000/855.000.000) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 & 525.000.000 \\
 = & \frac{\quad}{\quad} \\
 & 0,61 \\
 = & 860.655.738,-
 \end{aligned}$$

Break Even Program S1 Eksekutif Kelas Malam

$$\begin{aligned}
 & 525.000.000 \\
 = & \frac{\quad}{\quad} \\
 & 1 - (275.000.000/800.000.000) \\
 & 525.000.000 \\
 = & \frac{\quad}{\quad} \\
 & 0,66 \\
 = & 795.454.546,-
 \end{aligned}$$

Break Even Program S2

$$\begin{aligned}
 & 300.000.000 \\
 = & \frac{\quad}{\quad} \\
 & 1 - (202.800.000/502.800.000) \\
 & 300.000.000 \\
 = & \frac{\quad}{\quad} \\
 & 0,60 \\
 = & 500.000.000,-
 \end{aligned}$$

Untuk menentukan besarnya penjualan masing-masing produk supaya secara total diperoleh break even maka dapat digunakan komposisi penjualan sebagai berikut :

### Komposisi Penjualan

S1 Reguler : S1 Eks Weekend : S1 Eks Malam : S2

7,6 : 36,7 : 34,2 : 21,5

Maka jumlah penjualan yang adalah :

a. Program S1

$$3,6/100 \times \text{Rp. } 2.343.750.000,- = \text{Rp. } 178.125.000,-$$

b. Program S1 Weekend

$$36,7/100 \times \text{Rp. } 2.343.750.000,- = \text{Rp. } 860.156.250,-$$

c. Program Eks Malam

$$34,2/100 \times \text{Rp. } 2.343.750.000,- = \text{Rp. } 801.562.500,-$$

d. Program S2

$$21,5/100 \times \text{Rp. } 2.343.750.000,- = \text{Rp. } 503.906.250,-$$

Sedangkan jumlah kuantitas penjualan masing-masing produk adalah sebagai berikut :

a. Program S1

$$\text{Rp. } 178.125.000,- : 5.940.000 = 30$$

b. Program S1 Weekend

$$\text{Rp. } 860.156.250 : 7.125.000 = 121$$

c. Program Eks Malam

$$\text{Rp. } 801.562.500,- : 8.000.000 = 100$$

d. Program S2

$$\text{Rp. } 503.906.250,- : 8.380.000 = 60$$

Break even apabila Sekolah Tinggi Manajemen LABORA menetapkan tingkat keuntungan adalah 15 % per tahun

$$\begin{aligned} \text{Penjualan} &= 2.343.750.000 \\ \text{Biaya variable} &= \text{Penjualan} - \text{Total Biaya Tetap} \\ &= 2.343.750.000 - 1.500.000.000 \\ &= 843.750.000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Ratio Total Biaya variable} &= \frac{843.750.000}{2.343.750.000} \times 100 \% \\ &= 36 \% \end{aligned}$$

Penjualan minimal = x

$$x = \frac{1.500.000.000 + 15 \%}{1 - 36 \%}$$

$$x = \frac{1.500.000.000}{64 \%}$$

$$49\% x = 1.500.000.000,-$$

$$x = 3.061.224.490,-$$

Total penjualan dalam rupiah adalah sebesar Rp. 3.061.224.490,-

Maka jumlah penjualan yang adalah :

a.Program S1

$$7,6/100 \times \text{Rp. } 3.061.224.490,- = \text{Rp. } 232.653.061,-$$

b.Program S1 Weekend

$$36,7/100 \times \text{Rp. } 3.061.224.490,- = \text{Rp. } 1.123.469.388,-$$

c. Program Eks Malam

$$34,2/100 \times \text{Rp. } 3.061.224.490,- = \text{Rp. } 1.046.938.776,-$$

d. Program S2

$$21,5/100 \times \text{Rp. } 3.061.224.490,- = \text{Rp. } 658.163.265,-$$

Sedangkan jumlah kuantitas penjualan masing-masing produk adalah sebagai berikut :

a. Program S1

$$\text{Rp. } 232.653.061,- : 5.940.000 = 39$$

b. Program S1 Weekend

$$\text{Rp. } 1.123.469.388 : 7.125.000 = 158$$

c. Program Eks Malam

$$\text{Rp. } 1.046.938.776 : 8.000.000 = 131$$

d. Program S2

$$\text{Rp. } 658.163.265,- : 8.380.000 = 79$$

b. Perbandingan Harga Pendidikan yang berlaku sekarang dan seharusnya

Adapun antara harga pendidikan dan break even masing-masing produk yang berlaku sekarang dan sebenarnya harus dibandingkan dengan tujuan apakah strategi biaya rendah sudah diterapkan di Sekolah Tinggi Manajemen LABORA. Tujuan penerapan strategi biaya rendah pada Sekolah Tinggi Manajemen LABORA adalah menambah jumlah unit penjualan sehingga biaya operasional perkuliahan turun. Hal ini menghalangi masuknya pesaing lama atau baru dengan menurunkan harga.

Tabel 5.9

Perbandingan Penetapan Harga dan Break antara yang berlaku sekarang dan seharusnya sebelum ditambah keuntungan  
( dalam satu tahun studi yang ditempuh)

Program	Yang	Berlaku	Sekarang	Yang	Berlaku	Seharusnya
	Harga Jual(Rp.)	BEP (Rp)	BEP (Mahasiswa)	Harga Jual	BEP (Rp)	BEP (Mahasiswa)
S1 Reguler	2.212.500	87.669.995	40	5.890.000	178.125.000	30
S1 Eks Weekend	5.970.000	990.936.609	166	7.125.000	860.156.250	121
S1 Eks Malam	5.370.000	743.866.624	139	8.000.000	801.562.500	100
S2	10.050.000	834.193.285	83	8.380.000	503.906.250	60
Total		2.656.666.513	428		2.343.750.000	311

Sumber : hasil pengolahan data, September 2004

Tabel 5.9

Perbandingan Penetapan Harga dan Break antara yang berlaku sekarang dan seharusnya ditambah keuntungan  
( dalam satu tahun studi yang ditempuh)

Program	Yang	Berlaku	Sekarang	Yang	Berlaku	Seharusnya
	Harga Jual(Rp.)	BEP (Rp)	BEP (Mahasiswa)	Harga Jual	BEP (Rp)	BEP (Mahasiswa)
S1 Reguler	2.212.500	120.731.707	55	5.890.000	232.653.061	39
S1 Eks Weekend	5.970.000	1.364.634.146	229	7.125.000	1.123.469.388	158

S1 Eks Malam	5.370.000	1.024.390.244	191	8.000.000	1.046.938.776	131
S2	10.050.000	1.148.780.488	115	8.380.000	658.163.265	79
Total		3.658.536.585	590		3.061.224.490	407

Sumber : hasil pengolahan data, September 2004

Dari hasil analisis ini diharapkan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA dapat menetapkan harga jual produk ke konsumen dengan syarat dapat memenuhi semua biaya operasional dan strategi harga bersaing sehingga penjualan dapat ditingkatkan dan dapat memenuhi permintaan pasar. Adapun strategi-strategi yang dapat diterapkan adalah :

1. Berdasarkan keadaan intern Sekolah Tinggi Manajemen LABORA, maka strategi yang dapat dijalankan adalah :

- a. Pengendalian biaya yang ketat pada biaya operasional kantor (fixed cost), dengan system pengendalian terpadu dan pembuatan system dan prosedur keuangan yang ketat.
- b. Meningkatkan program efisiensi di setiap aspek dengan tujuan efektivitas.
- c. Pemberian insentif berdasarkan target, tujuan untuk memenuhi tugas dan tanggungjawab kepada karyawan serta dapat menutup total biaya.

2. Berdasarkan kondisi persaingan, maka strategi yang bisa diterapkan :

- a. Menerapkan strategi harga rendah yang berlaku sekarang untuk meningkatkan volume penjualan dengan cara memberikan harga khusus kepada mahasiswa yang berasal dari satu grup perusahaan, keluarga dari karyawan , dosen serta mahasiswa.
- b. Memberikan harga yang progresif untuk setiap mahasiswa , dibedakan antara harga pendidikan yang kuliah pagi, malam dan kelas weekend.

- c. Memberikan harga diskon pada mahasiswa ,misalnya khusus pembayaran *cash advance*, semester dan per kuater.
3. Melakukan promosi dengan biaya rendah dengan membuat modifikasi website dan e-learning campus sebagai sarana informasi publik dan mahasiswa dengan cepat, tepat dan mudah.
4. Menjalankan kerjasama dengan perusahaan atau pengelola tempat untuk penyediaan sarana prasarana perkuliahan dengan system profit sharing atau bagi hasil.
5. Menjalankan strategi marketing dengan tepat sesuai analisis SWOT yang telah dilakukan di atas .

### **5.5. Strategi Generik dalam Differensiasi**

Strategi yang dapat diterapkan adalah :

1. Membuat produk baru dengan pembukaan Program S1 Eksekutif kelas karyawan dengan waktu perkuliahan di hari Sabtu, Minggu atau Malam setelah bekerja.
2. Membuka kelas eksekutif Program S2 kelas pagi, tujuannya menangkap peluang karyawan yang sudah bekerja daripada karyawan menunggu jam masuk kantor , lebih baik kuliah terlebih dahulu. Perkuliahan bisa dimulai jam 07.00 sampai dengan 09.00.
- 3 Membuka kelas-kelas eksekutif baik Program S1 dan Program S1 di instansi-instansi dan perusahaan-perusahaan yang memberikan kesempatan karyawannya untuk kuliah di luar jam kantor. Kerjasama ini sudah dijalankan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA.
4. Mengkaji pasar internal dengan cara memberikan pelayanan khusus terhadap lulusan Program S1 mengikuti perkuliahan Program S2.
5. Membuka tempat-tempat perkuliahan di pusat bisnis maupun kawasan industri di wilayah Kopertis III, wilayah dimana Sekolah Tinggi Manajemen LABORA bernaung.

## BAB VI

### PENUTUP

Dari analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan dan saran dari penulisan tesis ini. Adapun kesimpulan dan saran-sarannya adalah sebagai berikut :

#### **6.1. Kesimpulan**

Dari beberapa penjelasan pada bab-bab sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1 Gambaran Lingkungan Operasi Sekolah Tinggi Manajemen LABORA adalah sebagai berikut :

- a. Produk Sekolah Tinggi Manajemen LABORA adalah Program S1 Reguler, S1 Kelas Eksekutif dan Program S2.
- b. Konsumennya adalah mahasiswa Program S1, S1 Kelas Eksekutif dan Program S2.
- c. Mitra Kerja

Mitra Kerja Sekolah Tinggi Manajemen LABORA adalah instansi pemerintah, BUMN dan swasta khusus untuk pembukaan kelas Program S1 Eksekutif dan Program S2 Kelas Karyawan . Hal ini sudah dijalankan yaitu dengan pembukaan kelas khusus karyawan dengan tempat perkuliahan di kampus atau di kantor masing-masing instansi. Yang sudah dijalankan adalah dengan Garuda, Pertamina, KBN Cakung Cilincing.

- d. Karyawan

Sudah menjadi tanggungjawab bagi Sekolah Tinggi Manajemen LABORA untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif, kerjasama, saling percaya, menghargai,

semangat berkompentensi yang sehat sehingga merasa puas dan loyal. Karena dengan kepuasan dan rasa loyal dari setiap karyawan diharapkan dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada para mahasiswa sehingga mahasiswa merasa puas dan loyal kepada Sekolah Tinggi Manajemen LABORA.

e. Pesaing

Pada kondisi sekarang banyak pesaing, seperti munculnya pesaing baru yaitu perguruan tinggi baru dan pesaing lama yang banyak menawarkan diferensiasi produk

2. Gambaran Lingkungan Industri Sekolah Tinggi Manajemen LABORA

a. Persaingan

Dalam industri jasa pendidikan, pesaing sangat banyak bermunculan, baik pesaing lama maupun baru yang menawarkan berbagai macam kelebihan

b. Pemasok

Dalam industri jasa pendidikan, pemasok adalah standar baku mutu suatu program studi seperti : kurikulum, dosen yang berkualitas, suasana akademik, penyediaan sarana prasarana perkuliahan serta persyaratan –persyaratan yang ditetapkan oleh Departemen Pendidikan Nasional.

c. Pendaatang Baru

Pada kondisi sekarang, ancaman pendaatang baru kecil, hal ini dikarenakan ketatnya peraturan dan persyaratan mengenai pendirian sebuah universitas atau lembaga pendidikan.

d. Pembeli

Pembeli jasa pendidikan dibagi 2 yaitu :

1. Program S1 Kelas Reguler : pembelinya adalah lulusan SMU/SMK yang baru lulus atau lulusan Program D1,D2 dan D3 yang ingin melanjutkan program S1.
2. Program S1 Kelas Eksekutif : pembelinya adalah karyawan suatu perusahaan/instansi, wiraswasta yang ingin meningkatkan karir.

3. Program S2 : pembelinya adalah para karyawan suatu perusahaan /instansi yang pada umumnya sudah mempunyai jabatan setingkat manajer serta wiraswasta yang ingin menambah ilmu

e. Produk Pengganti

Ada banyak jenis program studi yang dapat menjadi pengganti program studi yang sudah ada. Program studi yang sekarang sedang populer di konsumen adalah program studi sistem informatika manajemen. Sedangkan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA hanya memiliki izin operasional Sekolah Tinggi Manajemen LABORA hanya Program D3, S1 dan S2 dengan program studi Manajemen Perusahaan.

### 3. Gambaran Lingkungan Makro

a. Politik

Keadaan politik yang Indonesia yang belum stabil sangat mempengaruhi perekonomian suatu negara yang akhirnya berimbas ke tingkat daya beli masyarakat, kenaikan laju inflasi sehingga mempengaruhi biaya pendidikan.

b. Ekonomi

Secara makro dan mikro keadaan ekonomi sudah menimbulkan kepercayaan terhadap perekonomian Indonesia, hal ini diharapkan menjadi jaminan stabilisasi harga-harga barang dan jasa serta meningkatkan daya beli konsumen. Keadaan ekonomi yang membaik harus didukung keadaan politik yang stabil.

c. Sosial

Sekolah Tinggi Manajemen LABORA harus jeli dalam melihat perubahan pasar, selain itu yang tidak kalah penting adalah hendaknya perusahaan mengemban misi sosial kemasyarakatan, sehingga antara perusahaan dan masyarakat dapat hidup saling menguntungkan.

#### d. Teknologi

Perkembangan informasi memberikan nilai positif pada Sekolah Tinggi Manajemen LABORA karena dengan teknologi informasi diharapkan dapat menjangka konsumen secara luas, sehingga produk dikenal.

4. Analisis Posisi Persaingan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA dengan melihat faktor-faktor internal dan eksternal seperti dibawah ini :

##### a. Peluang

5. Kesempatan kerjasama dan kemitraan antar perguruan tinggi, instansi baik dalam dan luar negeri.
6. Banyaknya karyawan pemerintah, BUMN, Swasta yang belum sarjana.
7. Adanya perkembangan teknologi informasi
8. Berlakunya otonomi perguruan tinggi.

##### b. Ancaman

4. Program studi yang rentan terhadap perubahan fundamental mengikuti kebijakan baru.
5. Image negatif pada perguruan tinggi secara keseluruhan.
6. Banyak bermunculan pesaing yang lebih siap dari segi sarana prasarana serta infrastruktur.
4. Kondisi ekonomi dan politik Indonesia yang belum stabil.

##### c. Kekuatan

1. Program S1 mendapat akreditasi "A" dengan nilai tertinggi.
2. Kualitas pelayanan mahasiswa yang baik.
3. Manajemen yang solid dan handal didukung karyawan dan dosen yang handal dan memadai.
4. Lokasi perkuliahan strategis di tengah kota yang mudah terjangkau.

##### d. Kelemahan

1. Program S2 tidak mampu mempertahankan reputasi yang baik.

2. Terlambat mengantisipasi teknologi informasi yang berkembang pesat.
  3. Keterbatasan sarana dan prasarana pendukung.
  4. Kemampuan inovasi produk yang kurang, karena keterbatasan kemampuan dalam bidang penelitian dan pengembangan produk.
5. Hasil analisis matriks internal dan eksternal di atas dapat ditarik kesimpulan :
- a. Analisis faktor internal diperoleh nilai 3,40 menunjukkan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA sudah mempunyai strategi yang baik dalam mengantisipasi ancaman kelemahan keadaan internalnya.
  - b. Analisis faktor eksternal diperoleh nilai 3,10 menunjukkan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA sudah mempunyai strategi yang baik dalam mengatasi ancaman eksternal yang ada, khususnya persaingan yang ketat di dunia pendidikan.
6. Analisis Pesaing
- Sekolah Tinggi Manajemen LABORA menempatkan faktor sukses kualitas produk dan kualitas dosen sebagai faktor kritis yang harus ditingkatkan dalam meningkatkan daya saingnya di dunia pendidikan yang persaingannya semakin ketat.
7. Penetapan Strategi dengan matrik TOWS
- a. Strategi S-O (*Strenght dan Opportunities*), bentuk strategi yang dapat dikembangkan adalah meningkatkan pertumbuhan pangsa pasar dengan cara sebagai berikut :
    1. Kerjasama dengan instansi pemerintah, BUMN, swasta untuk pembukaan kelas karyawan Program S1 dan S2 di perusahaan-perusahaan tersebut. Maksudnya perusahaan memberikan kesempatan karyawannya untuk kuliah di luar jam kerja dan tempat perkuliahan dapat dilakukan di tempat yang disediakan perusahaan

atau di kampus. Strategi ini sudah dijalankan di Sekolah Tinggi Manajemen LABORA dalam meningkatkan pangsa pasar.

2.Meningkatkan pelayanan kepada mahasiswa, dalam hal ini memberikan kepuasan kepada mahasiswa dengan baik. Karena dengan kepuasan mahasiswa diharapkan mereka loyal kepada Sekolah Tinggi Manajemen LABORA dan memberikan respon positif dalam ikut serta meningkatkan pangsa pasar melalui program member get member.

b. Strategi S-T (*Strength dan Threat*)

Dengan strategi keunggulan bersaing, diharapkan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA dapat meningkatkan daya saingnya melalui beberapa bentuk strategi yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut :

1.Meningkatkan citra perguruan tinggi dengan mengadakan seminar-seminar dan pelatihan. Tujuannya adalah peningkatan citra dan sebagai sarana promosi. Dapat dilakukan dengan kerjasama dengan instansi-instansi.

2.Meningkatkan mutu program studi S2 dalam menghadapi persaingan dengan mengikutsertakan Program S2 dalam program baku mutu dari Badan Akreditasi Nasional sebagai nilai tambah dalam menghadapi persaingan di dunia pendidikan.

3.Meningkatkan pelayanan kepada mahasiswa, dalam hal ini memberikan kepuasan kepada mahasiswa dengan baik. Karena dengan kepuasan mahasiswa diharapkan mereka loyal kepada Sekolah Tinggi Manajemen LABORA dan memberikan respon positif dalam ikut serta meningkatkan pangsa pasar melalui program member get member.

c.Strategi W-O (*Weakness dan Opportunity*)

Dengan strategi overall cost leadership, maka bentuk strategi yang dapat dijalankan adalah sebagai berikut :

1. Karena keterbatasan sarana dan prasarana maka diharapkan dapat menjalankan kerjasama dengan instansi-instansi dalam penyediaan tempat perkuliahan di instansi tersebut dan kerjasama pembagian hasil antara pengelola dengan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA.

2. Meningkatkan efisiensi biaya dengan membuat modifikasi website LABORA sebagai sarana informasi mahasiswa dan publik untuk mendapatkan akses informasi promosi dan akademik secara benar dan tepat guna. Website ini sebagai sarana informasi dan komunikasi baik antar lingkungan kampus maupun lingkungan di luar kampus dengan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA. Selain itu perlu diterapkan e-learning campus. Website merupakan sarana media informasi yang efektif dan efisien.

#### Strategi diferensiasi

- 1..Kemampuan inovasi produk dapat diperkecil dengan meningkatkan promosi.
2. Inovasi Produk Baru Program S1 khusus kelas karyawan instansi, pemerintah .

#### d. Strategi W-T (*Weakness dan Threat*)

Strategi keunggulan bersaing dengan beberapa strategi seperti di bawah ini

1. Meningkatkan pelayanan kepada mahasiswa, dalam hal ini memberikan kepuasan kepada mahasiswa dengan baik. Karena dengan kepuasan mahasiswa diharapkan mereka loyal kepada Sekolah Tinggi Manajemen LABORA dan memberikan respon positif dalam ikut serta meningkatkan pangsa pasar melalui program member get member.

2. Membuat inovasi produk

Dilakukan dengan mengkaji pasar internal : program S1 masuk S2 dengan harga khusus dan pasar eksternal Program S1 dan S2 kerjasama dengan instansi-instansi

8. Strategi menggunakan biaya rendah untuk keunggulan biaya, Sekolah Tinggi Manajemen LABORA telah menerapkan strategi biaya rendah, dilihat dari

perbandingan harga yang berlaku sekarang dan yang seharusnya. Untuk mendukung hal tersebut beberapa hal yang harus dilakukan adalah :

a. Berdasarkan keadaan intern Sekolah Tinggi Manajemen LABORA, maka strategi yang dapat dijalankan adalah :

1. Pengendalian biaya yang ketat di setiap aspek biaya operasional .
2. Meningkatkan program efisiensi di setiap aspek dengan tujuan efektivitas.

b. Berdasarkan kondisi persaingan, maka strategi yang bisa diterapkan :

1. Memberikan harga khusus kepada mahasiswa yang berasal dari satu grup perusahaan, keluarga dari karyawan , dosen serta mahasiswa.
2. Memberikan harga yang progresif untuk setiap mahasiswa , dibedakan antara harga pendidikan yang kuliah pagi, malam dan kelas weekend.
3. Memberikan harga diskon pada mahasiswa ,misalnya khusus pembayaran *cash advance*, semester dan per kuater.
4. Melakukan promosi dengan biaya rendah dengan membuat modifikasi website dan e-learning campus sebagai sarana informasi publik dan mahasiswa dengan cepat, tepat dan mudah.
5. Menjalankan kerjasama dengan perusahaan atau pengelola tempat untuk penyediaan sarana prasarana perkuliahan dengan system profit sharing atau bagi hasil.

#### 6. Strategi Differensiasi

Strategi yang dapat diterapkan adalah :

- a. Inovasi produk baru dengan pembukaan Program S1 Eksekutif kelas karyawan dengan waktu perkuliahan di hari Sabtu, Minggu atau Malam setelah bekerja.
- b. Membuka kelas eksekutif Program S2 kelas pagi, tujuannya menangkap peluang karyawan yang sudah bekerja daripada karyawan menunggu jam masuk kantor , lebih baik kuliah terlebih dahulu. Perkuliahan bisa dimulai jam 07.00 sampai dengan 09.00.
- c. Membuka kelas-kelas eksekutif baik Program S1 dan Program S1 di instansi-instansi dan perusahaan-perusahaan yang memberikan kesempatan karyawannya

untuk kuliah di luar jam kantor. Kerjasama ini sudah dijalankan Sekolah Tinggi Manajemen LABORA.

d. Mengkaji pasar internal dengan cara memberikan pelayanan khusus terhadap lulusan Program S1 mengikuti perkuliahan Program S2.

e. Membuka tempat-tempat perkuliahan di pusat bisnis maupun kawasan industri di wilayah Kopertis III, wilayah dimana Sekolah Tinggi Manajemen LABORA bernaung.

## **6.2 Saran-Saran**

1. Melakukan strategi biaya rendah untuk keunggulan biaya secara menyeluruh dengan meningkatkan efisiensi dan pengendalian biaya yang ketat.

2. Melakukan strategi differensiasi produk dalam meningkatkan penerimaan jumlah mahasiswa dengan membuka kelas-kelas khusus karyawan berlokasi di perusahaan atau instansi karyawan tersebut bekerja.

3. Melakukan strategi S-O, S-T, W-O dan W-T untuk meningkatkan daya saing Sekolah Tinggi Manajemen LABORA. Dalam menjalankan strategi ini perlu dilakukan prioritas terlebih dahulu

## DAFTAR PUSTAKA

- Rangkuty, Freddy, 1999, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk menghadapi abad 21, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- , 2002, Marketing Plan, Teknik Membuat Rencana Pemasaran Berdasarkan Customer Values & Analisis Kasus, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Nanik Nurhayati, 2003, Pengukuran Kepuasan Mahasiswa dan Penetapan Strategi untuk Meningkatkan Pangsa Pasar (Studi Kasus Sekolah Tinggi Manajemen LABORA Program S1 dan SII), Tesis Sekolah Tinggi Manajemen LABORA, Jakarta.
- Pearce–Robinson, 1997, Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian, Jilid I, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Fred R. David, 2004, Manajemen Strategis, Konsep, Prentice Hall, Jakarta.
- Husein Umar, 2003, Strategic Management in Action, Konsep, Teori dan Teknik Menganalisa Manajemen Strategis Strategic Business Unit berdasarkan Konsep Michael Porter, Fred R. David dan Wheelen Hunger, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Abdullah Muhamad, 2004 Diktat Mata Kuliah Manajemen Strategik Program Pasca Sarjana Sekolah Tinggi Manajemen LABORA, Jakarta.
- Bambang Riyanto, 1995 Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan, BPFE, Yogyakarta.
- Munawir, S, Drs, Ak, Analisa Laporan Keuangan Edisi 13, Juni 2002, Liberty Yogyakarta
- David R. Fred, Manajemen Strategis, Edisi 7, 2004, Bahasa Indonesia, Prentice Hall.
- Husain Umar, Research Methods in Finance and Banking, 2000, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Suad Husnan, Study Kelayakan Proyek, Edisi 4, 2000, Unit Penerbit dan Percetakan Yogyakarta.
- Rangkuty Freddy, Teknik Membedah Kasus Bisnis, 2002, Gramedia Pustaka , Jakarta.
- Pelaporan Evaluasi Diri, 2004, Sekolah Tinggi Manajemen LABORA.

Setyoningsih, 2002 Kepuasan Mahasiswa Sebagai Salah Satu Alternatif Tolak Ukur Keberhasilan Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi, Tesis, Sekolah Tinggi Manajemen LABORA, Jakarta.

Nanik Nurhayati, 2003, Pengukuran Kepuasan Mahasiswa dan Penetapan Strategi untuk Meningkatkan Pangsa Pasar (Studi Kasus Sekolah Tinggi Manajemen LABORA Program S1 dan S2), Tesis, Sekolah Tinggi Manajemen LABORA, Jakarta.