

Penentuan skema waralaba sebagai sarana ekspansi usaha jasa pendidikan pra sekolah dan sekolah dasar : studi kasus sekolah x

Yustinus Sadmoko, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=95840&lokasi=lokal>

Abstrak

Waralaba X adalah sebuah upaya untuk melaksanakan pengembangan Sekolah X melalui waralaba. Usaha ini melibatkan beberapa pihak yang mempunyai tujuan yang berbeda-beda baik yang berorientasi mencari laba maupun berorientasi nirlaba. Pihak-pihak tersebut meliputi Yayasan X, yang bertujuan untuk melaksanakan kegiatan keagamaan, sosial dan kemanusiaan, Pendiri Yayasan X sekaligus pemegang saham PT X, yang menjadi master pewaralaba, dengan misi pendidikan dan mencari laba, serta para calon terwaralaba yang bertujuan mencari laba. Karya akhir ini bertujuan untuk mencari skema waralaba yang tepat yang dapat mengakomodasi tujuan masing-masing pihak yang terlibat di atas. Di samping itu, upaya yang dapat dilakukan untuk mempertahankan/meningkatkan tingkat profitabilitas waralaba sehingga sustainability dari waralaba dapat diperoleh juga menjadi tujuan dari penyusunan karya akhir ini.

Struktur industri pendidikan tingkat pra sekolah dan sekolah dasar saat ini masih over demand tetapi tingkat persaingannya akan semakin ketat di masa depan. Untuk mengantisipasi hal tersebut, skema waralaba yang akan di lakukan harus difokuskan untuk memperoleh daya saing yang lebih tinggi di masa depan. Di samping investasi berkesinambungan untuk meningkatkan mutu jasa pendidikannya, percepatan penetrasi pasar melalui pendirian sekolah di lokasi-lokasi yang dekat dengan target pasar dapat mendukung upaya peningkatan daya saing tersebut. Skema waralaba ini dibuat untuk membantu percepatan tadi tanpa membebani tuntutan dana bagi Yayasan X maupun PT X. Oleh karena itu, skema harus dibuat supaya Waralaba X ini menarik bagi para calon terwaralaba.

Sebelum menentukan format waralaba yang mampu mengakomodasi semua tujuan di atas, harus dilakukan identifikasi atas proyeksi laba (atas basis kas) operasi waralaba yang akan dialokasikan untuk memenuhi tujuan masing-masing pihak. Setelah dilakukan perhitungan dengan asumsi tertentu kondisi penyelenggaraan sekolah, hasilnya adalah sebagai berikut:
- Program Taman Bermain dan Taman Kanak-Kanak diproyeksikan akan menghasilkan laba (atas basis kas) sebesar Rp 784 juta di tahun pertama dan naik secara bertahap sampai Rp 1.211 juta di tahun kesepuluh.
- Program Sekolah Dasar diproyeksikan akan menghasilkan laba (atas basis kas) operasi sebesar Rp 994 juta di tahun pertama dan naik secara gradual sampai Rp 5.456 juta di tahun kesepuluh.

Dengan proyeksi laba operasi di atas, supaya proyek waralaba ini menarik bagi terwaralaba sehingga tingkat penetrasi pasar yang tinggi bisa diperoleh, imbal hasil bagi terwaralaba harus memenuhi dua persyaratan yaitu return atas investasi awal yang tinggi serta payback period. Dengan melakukan benchmarking dengan waralaba jasa pendidikan "LP3I", ditentukan return tersebut adalah 25% serta payback period maksimal 5 tahun . Selain itu, untuk mengakomodasi preferensi dan ketersediaan modal calon terwaralaba, perlu diberikan beberapa opsi kombinasi initial fee - ongoing fee yang fleksibel. Kombinasi yang bisa memenuhi

persyaratan tersebut adalah sebagai berikut:
- Untuk program TB dan TK, tersedia 3 opsi kombinasi initial fee - ongoing fee untuk pewaralaba adalah Rp 600 juta dan 20,43% (dari arus kas operasi operasi), Rp 400 juta dan 27,40% serta Rp 200 juta dan 34,27%.
- Untuk program Sekolah Dasar, kombinasi initial fee - ongoing fee untuk pewaralaba adalah Rp 700 juta dengan 48,32% (dari arus kas operasi operasi), Rp 500 juta dengan 51,10% serta Rp 300 juta dengan 53,88%.

Kombinasi initial .fee ongoing fee bisa diturunkan secara bertahap oleh pewaralaba untuk meningkatkan keuntungannya setelah tingkat penetrasi pasarnya cukup tinggi. Initial fee dan ongoing fee ini selanjutnya harus dibagi antara Yayasan X di satu pihak, dengan PT X serta Pendiri. Karena Yayasan X tidak mengeluarkan biaya apapun dalam rangka skema waralaba ini, berapapun hasil yang diperolehnya nilai net present value-nya pasti positif. Selain itu, Yayasan X juga bisa memperoleh manfaat tambahan dalam pencapaian tujuan keagamaannya melalui penerapan prinsip ekonomi Islam dalam skema waralaba. Penerapan prinsip ini bisa dilakukan untuk mengakomodasi pembayaran initial fee dengan akad jual beli, pembayaran ongoing fee dengan cara bagi hasil. Prinsip ini juga bisa diterapkan dalam penghitungan bagian Yayasan X melalui penggunaan tarif zakat, yaitu sebesar 2,5% sampai 10% dan laba sebelum pajak dan fee waralaba yang diperoleh waralaba (sesuai kesepakatan). Namun, Yayasan X tidak mendapat bagian dari initial fee. PT X dan pendiri mendapatkan seluruh sisanya tetapi bertanggung jawab untuk melaksanakan seluruh program pemasaran, supervisi dan kegiatan lain dalam skema waralaba ini.

Untuk mencapai tujuan meningkatkan daya saing di masa depan sehingga profitabilitas Waralaba X dapat terjaga, perlu dibuat strategi untuk meningkatkan perceived quality atas jasa Sekolah X. Perceived quality jasa ini sangat ditentukan oleh kemampuan penyedia jasa memenuhi harapan konsumen pada atribut-atribut yang dianggap penting bagi mereka dalam mengambil keputusan mengkonsumsi jasa ini. Dari hasil analisis dengan model Analytic Hierarchy Process diperoleh ranking atribut-atribut tersebut berdasarkan tingkat kepentingannya bagi konsumen yang menjadi target pasar Sekolah X sebagai berikut:
1. Prioritas pada pendidikan agama 26%
2. Letak sekolah yang dekat dengan tempat tinggal 17%
3. Kelengkapan fasilitas belajar dan bermain 16%
4. Biaya yang mnirah 15%
5. Penggunaan kurikulum dan sistem pengajaran dari negara maju 8%
6. Penggunaan bahasa Inggris sebagai bahasa pengantar 7%
7. Merk dan reputasi sekolah yang sudah terkenal 6%
8. Tersedianya jenjang pendidikan berikutnya 6%.

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan perceived quality jasanya, selain mempertahankan posisinya sebagai sekolah yang memprioritaskan pendidikan agama, PT X juga harus berinvestasi lebih banyak pada fasilitas belajar dan bermain. Di samping itu juga diperlukan upaya untuk lebih mendekatkan diri secara fisik dengan konsumen. Kedekatan fisik pada konsumennya ini juga akan menurunkan biaya bagi konsumen untuk mengkonsumsi jasa Sekolah X yang menawarkan peluang bagi Waralaba X untuk meningkatkan keuntungannya dengan menaikkan harga jasanya tanpa menurunkan perceived quality-nya. Maka dari itu, skema waralaba di atas tepat untuk dipilih PT X dalam rangka ekspansinya.

.....

Franchise X is the former of School X's expansion through franchising. This form of expansion will be done by various parties that have different objectives, both profit and non profit oriented. The parties are Foundation X, a religion, social and humanity oriented foundation, PT X. a profit oriented entity, Founder

(of Foundation X and PT X), the master franchiser with both profit and social (education) orientation, and the candidates of franchisees with their profit orientation. The main objective of this study is to find a suitable scheme of the franchise that accommodate the above various objectives. Besides, the efforts to sustain/grow the profitability of Franchise X so that the business will be sustainable are also important things that will also be discussed.

The structure of the pre-school and elementary school industry is currently over demand, but the internal rivalry is growing higher. The industry is predicted to be more competitive in the future. To anticipate this matter, the scheme of the franchise should focus on earning higher competitive advantage in the future. Beside continuously investing on building higher quality, of its education service, speeding up the market penetration through establishing more schools that close to target market can also be useful to build the competitive advantage. Because the scheme should be developed with little fund from the franchiser (Foundation X and PT X), the scheme should also be interesting to the target franchisees.

Before developing the scheme the projected income (on cash basis) of the franchise that will be used to satisfy each objective of the parties should be calculated first. With certain assumption, the results of the projection are as follow:
- Play Group and Kindergarten Program is projected to earn (on cash basis) Rp 784 million in the first year and growing continuously to Rp 1.211 million in the 10th year
- Elementary School Program is projected to earn (on cash basis) Rp 994 million in the first year and growing continuously to Rp 5.456 million in the 10th year.

With the above projected income, in order to make the project interesting for the candidates of franchisees so that the expected level of penetration can be reached, the return offered to them should fulfill two requirements: high return on investment and short payback period. From benchmarking with "LP3I", a franchise of a non-formal education, the return offered is 25% and the payback period is 5 year. Besides, to accommodate the various preference and capital adequacy of the candidates of the franchisees, some option of flexible combination of initial fee -- ongoing fee is also necessary to be offered. The combinations that fulfill the above two requirements are:
- For Play Group and Kindergarten Program, there are three options of combination of initial fee - ongoing fee: Rp 600 million and 20,43% (from income on cash basis), Rp 400 million and 27,30%, and Rp 200 million and 34,27%.
- For Elementary School Program, there are three options of combination of initial fee - ongoing fee: Rp 700 million and 48,32% (from income on cash basis), Rp 500 million and 51,10%, and Rp 300 million and 53,88%.

The offered return for the franchisees can be gradually reduced to increase the profit of the franchiser after PT X can reach the expected level of penetration. The Ices should then be split to Foundation X and PT X (and Founder as the owner of PT X). Because Foundation X does not bear any expenses for this project, the net present value for the foundation will always be positive. Besides, Foundation X will also gain an achievement of its objectives in religion mission through the application of Islamic Economic principles in the scheme. The principles can be applied to accommodate the payments of initial fee through sale-purchase akad, and payment of ongoing fee through profit sharing agreement. The principles will also be applied to calculate the share of Foundation X from the ongoing fee received by PT X through the application of zakat tariff (between 2,5% to 10% from net profit (on cash basis) before franchise fee and income tax.

Nevertheless, Foundation X will not get any share from initial fee. As a consequence, PT X should bear all the expenses in relation with the franchising project, including marketing, supervision and other related expenses.

To build a higher future competitive advantage so that the level of profitability of Franchise X can be sustainable, some efforts should be done to build the perceived quality of the education service of School X. The perceived quality of the service is determined by the ability of the service provider to fulfil the customers (parents)' expectation on certain attributes that they perceive to be important for choosing school for their children. The result from analysis with Analytic Hierarchy Process (AHP) model, the ranking of importance of the attributes are as follow:

1. Priority on religion subjects 26%
2. Close to home 17%
3. Completeness of education and playing facilities 16%
4. School Fees 15%
5. Application of curriculum from advanced countries 8%
6. Using English as daily language 7%
7. Brand and reputation of the school 6%
8. Presence of next level of education 6%

The conclusion that can be drawn from the above information is that to build its perceived quality, beside strengthening its positioning as a school that prioritizing education on religion, PT X should also investing more on education and playing facilities. Besides, the effort to build closer schools to target market is also important. The closer school can also be used to reduce the cost for consuming the service (for customers) that will offer a chance for Franchise X to increase its profitability by increasing the price without reducing the perceived quality. Because of those, the above scheme is suitable to be chosen by PT X for implementation if its expansion program.