

4. Analisis Swot pada Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia dalam Merumuskan Strategi Penguatan Daya Saing

by Imelda Junita

Submission date: 27-Mar-2025 05:58AM (UTC+0700)

Submission ID: 2626217430

File name: donesia_dalam_Merumuskan_Strategi_Penguatan_Daya_Saing-pages.pdf (33.11K)

Word count: 2425

Character count: 16567

ANALISIS SWOT PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA DI INDONESIA DALAM MERUMUSKAN STRATEGI PENGUATAN DAYA SAING

Imelda Junita

imelda_junita@yahoo.com
Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Maranatha

ABSTRAK

Perguruan tinggi swasta di Indonesia harus mempersiapkan diri dalam menghadapi tantangan globalisasi ekonomi dan revolusi teknologi melalui serangkaian kebijakan strategis yang tepat. Suatu strategi yang efektif dalam rangka penguatan daya saing akan memaksimalkan kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh suatu perguruan tinggi serta meminimalkan kelemahan dan ancaman yang dihadapinya. Pemahaman ini menjadi landasan dilakukannya analisis *SWOT* yang akan mengidentifikasi berbagai faktor tersebut secara sistematis untuk merumuskan strategi pada perguruan tinggi swasta di Indonesia. Tujuan makalah ini adalah untuk mendeskripsikan formulasi strategi pada suatu perguruan tinggi swasta di Indonesia berdasarkan analisis *SWOT* melalui studi kasus pada Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Maranatha. Studi yang dilakukan menjelaskan bagaimana diperolehnya rumusan strategi yang akurat dan relevan dengan tantangan eksternal dan internal organisasi.

Kata kunci: analisis *SWOT*, perumusan strategi, penguatan daya saing

ABSTRACT

Private universities in Indonesia must prepare themselves to face the challenges of economic globalization and the technological revolution through a series of appropriate strategic policies. An effective strategy for strengthening competitiveness will maximize strengths and opportunities of organization and minimize the weaknesses and threats it faces. This understanding developed a basis *SWOT* analysis that will identify these factors systematically to formulate strategies for private universities in Indonesia. The purpose of this paper is to describe strategy formulation at private universities in Indonesia based on *SWOT* analysis through case study on Management Department, Maranatha Christian University. The study explains how to obtain accurate and relevant strategy with internal and external organizational challenges.

Keywords: *SWOT* analysis, strategy formulation, strengthening competitiveness

PENDAHULUAN

Perguruan tinggi swasta di Indonesia menghadapi beberapa perubahan penting yang harus ditanggapi dengan seksama, yang meliputi globalisasi ekonomi dan perubahan teknologi informasi yang sangat cepat (Effendi, 2003). Situasi ini memicu persaingan antar

perguruan tinggi menjadi semakin kompleks. Beberapa faktor lain yang mempengaruhi kompleksitas persaingan yang dihadapi oleh perguruan tinggi swasta berdasarkan data dari Kemenristekdikti RI 2016 antara lain:

- Pertumbuhan perguruan tinggi nasional mencapai 16% dalam kurun waktu 2011-

2015 atau bertambah sebanyak 617 perguruan tinggi.

- Pemerintah mendirikan perguruan tinggi negeri baru serta melakukan pengalihan status sejumlah perguruan tinggi swasta menjadi perguruan tinggi negeri di beberapa daerah untuk mengurangi kesenjangan penyebaran perguruan tinggi negeri di berbagai daerah.
- Wilayah terbanyak dalam pendirian perguruan tinggi negeri yang baru meliputi Pulau Jawa dan Sumatera.
- Berdasarkan data klasifikasi dan pemeringkatan perguruan tinggi Indonesia di bawah naungan Kemenristekdikti 2016, belum ada satu pun perguruan tinggi swasta yang masuk ke dalam 10 besar peringkat nasional. Padahal, peringkat perguruan tinggi seringkali dijadikan potret bagi calon mahasiswa dan pengguna lulusan dalam menilai kualitas suatu perguruan tinggi.

Berbagai perubahan dan ketatnya persaingan yang ada menjadi tantangan yang harus dihadapi oleh perguruan tinggi swasta dengan mengembangkan berbagai strategi yang tepat agar dapat mempertahankan eksistensinya di masyarakat. Keunggulan suatu perguruan tinggi terletak pada bagaimana perguruan tinggi tersebut dapat mengembangkan rencana strategisnya secara berkesinambungan pada seluruh tingkatan manajemen (Rosalin, 2010). Dengan demikian, pengembangan strategi ini dilakukan mulai dari aras universitas, aras fakultas, maupun aras program studi.

Pada aras program studi yang merupakan ujung tombak suatu perguruan tinggi dalam mendukung keberhasilan perguruan tinggi tersebut, pengembangan strategi yang dilakukan tentunya harus selaras dengan visi, misi, dan tujuan strategis, sehingga suatu program studi perlu menganalisis faktor-faktor strategisnya dalam situasi saat ini. Analisis situasi yang umum digunakan adalah analisis *SWOT* (Rangkuti, 2003). Dalam makalah ini, akan dikaji mengenai analisis *SWOT* pada suatu perguruan tinggi swasta sebagai landasan mengembangkan rencana strategisnya melalui studi kasus pada Program Studi Manajemen Universitas Kristen Maranatha.

LANDASAN TEORI

Analisis *SWOT* mendeskripsikan mengenai kekuatan (*stengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) kritis yang dihadapi oleh suatu organisasi (Kotler, et al., 1999).

Komponen analisis *SWOT* dapat diuraikan sebagai berikut (Pearce & Robinson, 2000):

- Kekuatan (*stengths*), merupakan kompetensi khusus yang dapat memberikan keunggulan komparatif bagi suatu organisasi, dapat berupa sumber daya keuangan, citra organisasi, kepemimpinan pasar, hubungan yang baik dengan pembeli dan pemasok, serta berbagai faktor lainnya.
- Kelemahan (*weaknesses*), meliputi berbagai keterbatasan sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang dapat menghambat kinerja suatu organisasi, seperti keterbatasan kemampuan keuangan, fasilitas, kapabilitas kemampuan manajemen, dan sebagainya.
- Peluang (*opportunities*), merupakan berbagai situasi/ kecenderungan penting yang dapat menguntungkan organisasi, seperti perubahan peraturan pemerintah, perubahan situasi persaingan, maupun perubahan teknologi.
- Ancaman (*threats*), merupakan situasi penting yang tidak menguntungkan suatu organisasi, yang dapat mengganggu posisi organisasi saat ini maupun di masa yang akan datang. Iklim perekonomian dan politik, perubahan demografi, serta masuknya pesaing baru dapat saja menjadi ancaman bagi keberhasilan suatu organisasi.

Tujuan dilakukannya analisis *SWOT* adalah menggunakan pengetahuan mengenai lingkungan internal dan eksternal suatu organisasi agar organisasi tersebut dapat menyusun strategi yang relevan (Bonnici & Galea, 2015) serta untuk membantu suatu organisasi memfokuskan strateginya terhadap hal-hal yang berdampak besar bagi perkembangan suatu organisasi dalam menghadapi persaingan (Kotler, et al., 1999).

Dengan demikian, strategi faktor dalam analisis *SWOT* seperti yang dapat dikembangkan dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki organisasi agar dapat mengurangi kelemahannya, serta mengeksploitasi peluang yang ada untuk menahan ancaman yang dihadapi (Dyson, 2004). Suatu strategi baru dapat dimunculkan dengan memasangkan setiap

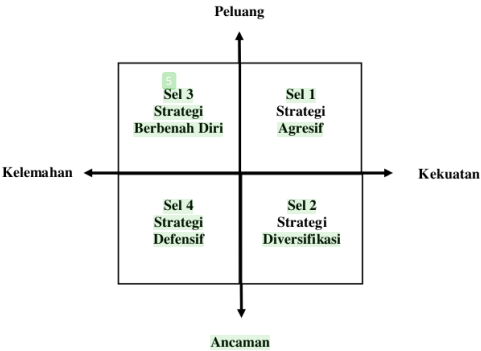
Menurut Pearce dan Robinson (2000), identifikasi terhadap pola yang memasangkan antara situasi internal dan eksternal secara terstruktur dapat membantu suatu organisasi dalam melakukan analisis strategiknya. Pola ini dapat dilihat pada Gambar 2.

Gambar 1. Matriks *SWOT*

	<i>Strength</i>	<i>Weaknesses</i>
<i>Opportunities</i>	<i>SO Strategies</i> Rumuskan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<i>WO Strategies</i> Rumuskan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<i>Threats</i>	<i>ST Strategies</i> Rumuskan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<i>WT Strategies</i> Rumuskan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman

Sumber: Dyson (2004) & Rangkuti (2003)

Gambar 2. Diagram Analisis *SWOT*



Sumber: Pearce & Robinson, 2000

Sel 1 menggambarkan situasi yang paling ideal, yang mana organisasi memiliki kekuatan yang mendorong untuk memanfaatkan peluang yang dihadapi, sehingga organisasi dapat merumuskan strategi yang berorientasi pada pertumbuhan. Pada sel 2, organisasi dapat memanfaatkan kekuatannya untuk menghadapi situasi yang tidak menguntungkan dengan

merumuskan strategi pengembangan produk/pasar lain atau diversifikasi ke bisnis lain. Sel 3 menggambarkan situasi adanya peluang yang dihadapi organisasi, namun terkendala oleh kelemahan yang dimiliki. Oleh karena itu, menghadapi ancaman dengan posisi yang relatif lemah. Situasi ini menuntut organisasi untuk membenahi keterlibatannya dalam produk/pasar.

organisasi perlu mengatasi kelemahan ini dengan berbenah diri sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Sel 4 merupakan situasi yang paling tidak menguntungkan karena organisasi harus pengabdian masyarakat) pada Program Studi Manajemen UK Maranatha. Adapun hasil identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman ini dapat dilihat pada Gambar 3.

METODE PENELITIAN

Studi yang dilakukan berupa studi deskriptif yang akan memberikan gambaran mengenai analisis *SWOT* dan bagaimana formulasi strategi dilakukan berdasarkan hasil analisis *SWOT*. Studi dilakukan melalui studi kasus pada Program Studi Manajemen Universitas Kristen Maranatha. Pengumpulan data dilakukan melalui serangkaian proses kajian dan diskusi dalam kurun waktu 2012-2016 yang melibatkan berbagai pihak pemangku kepentingan seperti pimpinan program studi, fakultas, universitas, dosen, mahasiswa, alumni, serta pengguna lulusan.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil kajian dan diskusi yang diperoleh, selanjutnya dilakukan identifikasi terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam Program Studi Manajemen UK Maranatha. Kekuatan dan kelemahan merupakan faktor internal yang terdapat dalam lingkup organisasi/program studi itu sendiri, sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor eksternal yang berasal dari lingkungan luar organisasi/program studi, seperti calon mahasiswa, pemerintah, pesaing, dan pasar kerja.

Identifikasi terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman ini dilakukan terhadap komponen input (mahasiswa, sumber daya manusia, pendanaan, sarana dan prasarana), proses (pengelolaan program studi, proses pembelajaran, sistem informasi, kerja sama, penelitian dan pengabdian masyarakat) dan output (lulusan, publikasi ilmiah, hasil

Gambar 3. Matriks analisis SWOT Program Studi Manajemen UK Maranatha

Kekuatan (Strength)		Kelemahan (Weaknesses)	
S1.	Road map pada aras universitas yang sangat jelas, realistik sehingga menjadi acuan yang jelas bagi rencana strategis bagi program studi.	W1.	Tingkat mahasiswa <i>drop out</i> yang masih perlu dikurangi.
S2.	Mekanisme kontrol yang baik untuk mengukur pencapaian sasaran strategis yang dilakukan melalui pembuatan dan penyampaian dalam bentuk laporan ke universitas.	W2.	Jumlah dosen dengan kualifikasi akademik ideal perlu ditingkatkan.
S3.	Struktur organisasi, tugas manajerial dan wewenang dari setiap posisi dan jabatan yang terdokumentasi secara terperinci.	W3.	Jumlah karya dosen yang berbentuk Haki perlu ditingkatkan
S4.	Penjaminan mutu internal yang sudah berjalan dengan rutin disertai dengan pengembangan secara terus-menerus secara sinergis pada aras universitas dan aras program studi.	W4.	Sumber penerimaan dana yang sebagian besar masih tergantung dari penerimaan mahasiswa.
S5.	Instrumen penerimaan mahasiswa baru yang telah mencakup seluruh materi yang dibutuhkan untuk mengukur kemampuan calon mahasiswa.	W5.	Minimnya minat dan upaya dari para dosen untuk memanfaatkan dana dari luar universitas dalam melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat.
S6.	Mahasiswa aktif dalam berbagai aktivitas yang bersifat akademik maupun nonakademik.		
S7.	Rasio jumlah dosen terhadap jumlah mahasiswa yang memadai		
S8.	Kurikulum sudah dibuat dengan kesesuaian pada visi dan misi, berorientasi masa depan dan mengacu pada persaingan global.		
S9.	Telah tersedianya sistem informasi pendukung untuk berbagai kegiatan menyangkut proses pembelajaran		
S10.	Investasi sarana dan prasarana yang baik dan berkelanjutan dan terawat baik.		
S11.	Jumlah penelitian dan pengabdian masyarakat para dosen yang memadai.		
S12.	Adanya berbagai kerja sama yang relevan dengan insititusi dalam dan luar negeri.		

Gambar 3. Matriks analisis SWOT Program Studi Manajemen UK Maranatha (Lanjutan)

	Peluang (Opportunities)	Strategi SO	Strategi WO
O1.	Pendayagunaan teknologi informasi untuk dapat memonitor pemahaman dan komitmen dari sivitas akademika dalam pelaksanaan rencana strategis program studi.	Pemanfaatan dan pendayagunaan teknologi informasi yang lebih efektif dan efisien dalam segala aspek, seperti sistem informasi, sosialisasi rencana strategis, penjaminan mutu, perolehan hibah.	Pemanfaatan kesempatan perolehan beasiswa untuk menekan jumlah mahasiswa <i>drop out</i>.
O2.	Semakin terbukanya institusi perguruan tinggi lain yang dapat dijadikan studi banding terkait dengan buku mutu.	Pemanfaatan kerangka manajemen mutakhir dalam memperkuat visi, misi, tujuan, sasaran, tata pamong, dan tata kelola yang semakin baik dan terukur.	Program Studi Manajemen sebagai sarana pencarian sumber dana selain dari uang kuliah mahasiswa.
O3.	Potensi calon mahasiswa baru dari luar Pulau Jawa yang masih sangat besar	Peningkatan kerjasama dengan berbagai pihak dan <i>benchmarking</i> agar terjadi perbaikan yang berkesinambungan dapat terlaksana, seperti dalam hal penyusunan kurikulum, perolehan beasiswa, perolehan dana eksternal	Meningkatkan kualitas dan profesionalisme dari para dosen dengan studi lanjut S3, pemanfaatan jejaring penelitian dan pengabdian masyarakat, peningkatan kuantitas dan kualitas publikasi ilmiah, HAKI, dan sebagainya.
O4.	Peluang kerjasama di berbagai bidang dengan berbagai institusi dalam dan luar negeri yang masih sangat terbuka.	Peningkatan partisipasi mahasiswa dan alumni dalam membangun suasana akademik yang lebih baik, seperti peningkatan partisipasi dalam program <i>student exchange</i>, perolehan beasiswa	
O5.	Semakin banyaknya tawaran beasiswa studi lanjut ke dalam dan luar negeri dari berbagai lembaga.		
O6.	Dana hibah penelitian pemerintah dan institusi lain banyak tersedia		
O7.	Terdapatnya berbagai aplikasi teknologi informasi yang dapat digunakan untuk berbagai kebutuhan.		
O8.	Peningkatan sumber-sumber dana selain penerimaan dari mahasiswa yang masih terbuka dengan luas.		

Gambar 3. Matriks analisis SWOT Program Studi Manajemen UK Maranatha (Lanjutan)

Ancaman (Threats)		Strategi ST	Strategi WT
T1.	Se makin banyaknya nilai-nilai budaya asing yang dapat mempengaruhi implementasi nilai-nilai yang ada dalam visi Program Studi Manajemen.	Mekanisme kontrol yang sudah ada dapat digunakan untuk terus memperbaiki kondisi Program Studi Manajemen dan meningkatkan kesadaran dari sivitas akademika untuk terus memperbaiki diri.	Upaya membuat sasaran menjadi lebih detail sehingga menjadi jelas dalam upaya menghadapi persaingan dari universitas asing
T2.	Diberlakukannya ASEAN Economic Community (AEC) 2015 yang memungkinkan perguruan tinggi di kawasan ASEAN untuk beroperasi di Indonesia.	Sosialisasi nilai-nilai yang melandasi visi, misi, dan tujuan Program Studi Manajemen secara konsisten untuk menghadapi ancaman dari nilai-nilai budaya asing negatif yang memasuki Indonesia.	Peningkatan realisasi program kerja sama dengan institusi luar negeri untuk meningkatkan kualifikasi akademik dosen.
T3.	Dengan adanya AEC 2015, maka tingkat kompetensi dosen di Indonesia akan dibandingkan secara langsung dengan dosen dari berbagai Negara ASEAN.	Merancang kurikulum yang menonjolkan keunikan dan muatan lokal untuk bisa bersaing dengan perguruan tinggi di kawasan ASEAN serta disesuaikan dengan tuntutan pasar global.	
T4.	Peraturan mengenai kurikulum yang dapat berubah yang menyebabkan sulitnya menentukan strategi pembaharuan kurikulum secara berkelanjutan secara jangka panjang.	Peningkatan investasi sarana dan prasarana berbasis teknologi informasi.	
T5.	Cepatnya perubahan di dunia pendidikan global yang menuntut Program Studi Manajemen untuk dapat mengikuti perubahan dari kebutuhan pengguna lulusan.	Dukungan dalam publikasi ilmiah yang dilakukan dosen melalui mekanisme pendanaan yang tepat.	
T6.	Perubahan dan pengembangan prasarana dan sarana berbasis teknologi informasi yang sangat cepat.		
T7.	Masih rendahnya keluaran publikasi ilmiah dosen dan HAKI dibandingkan dengan PTN dan negara negara tetangga		

Setelah faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada Program Studi Manajemen UK Maranatha diidentifikasi, selanjutnya dirumuskan alternatif strategi untuk perbaikan dan pengembangan program studi secara berkesinambungan seperti yang tampak pada matriks analisis *SWOT* pada Gambar 3.

PENUTUP

Analisis *SWOT* menjadi landasan dalam penyusunan strategi karena dapat membantu perguruan tinggi swasta dalam mengidentifikasi masalah, mengevaluasi pencapaian sasaran, meninjau kembali kebijakan/ strategi yang tidak lagi relevan, serta memberikan informasi mengenai posisi perguruan tinggi swasta pada suatu waktu. Analisis *SWOT* dapat digunakan sebagai alat evaluasi sebagai langkah awal pengembangan suatu perguruan tinggi swasta pada aras program studi, fakultas, dan universitas.

Dalam penerapannya pada studi kasus di Program Studi Manajemen Universitas Kristen Maranatha, hasil analisis *SWOT* dimanfaatkan untuk menyusun strategi dalam perbaikan dan pengembangan Program Studi Manajemen UK Maranatha sehingga dapat diperoleh strategi yang relevan dengan situasi internal dan eksternal organisasi/ program studi.

Analisis *SWOT* hendaknya bukan hanya menjadi suatu proses yang harus dilakukan pada saat-saat tertentu saja, melainkan menjadi suatu aspek berkelanjutan dan dilakukan secara berkala dalam pengembangan suatu program studi hingga universitas. Studi lebih lanjut dapat dilakukan untuk menganalisis efektivitas implementasi strategi yang telah dikembangkan pada suatu perguruan tinggi swasta berdasarkan analisis *SWOT*.

DAFTAR PUSTAKA

- Bonnici, T.S., Galea, D. (2015) *SWOT Analysis*.
<https://www.researchgate.net>. Diakses pada Juli 2016.
- Dyson, R.G. (2004) Strategic Development and SWOT Analysis at The University of Warwick. *European Journal of Operations Research* 152. 631-640.
- Effendi, S. *Pengelolaan Perguruan Tinggi Menghadapi Tantangan Global*. (2003) Dipresentasikan pada Seminar Nasional Majelis Rektor Indonesia. 31 Jan-2 Feb 2003. Makasar.
- Kotler, P., et al. *Principles of Marketing*. (1999) 2nd European Ed. Prentice Hall Europe. London.
- Pearce, J.A., Robinson, R.B. (2000) *Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy*. 7th Ed. McGraw-Hill. Singapore.
- Priandono, T.E., et al. (2016) *Puspawarna Pendidikan Tinggi Indonesia*, Kementerian Ristekdikti RI. Jakarta.
- Rangkuti, F. (2003). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rosalin, E. (2010). *Membangun Competitive Advantage Perguruan Tinggi dalam Menghadapi Tantangan dan Perubahan Abad 21*. *Jurnal Manajemen Pendidikan* No. 2, Oktober 2010, 9-26.

4. Analisis Swot pada Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia dalam Merumuskan Strategi Penguatan Daya Saing

ORIGINALITY REPORT

21%

SIMILARITY INDEX

19%

INTERNET SOURCES

9%

PUBLICATIONS

5%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

jiemar.org

Internet Source

3%

2

fai.unuja.ac.id

Internet Source

3%

3

fai.univamedan.ac.id

Internet Source

2%

4

hentrykwiky-wiky.blogspot.com

Internet Source

1%

5

Submitted to Universitas Islam Malang

Student Paper

1%

6

www.researchgate.net

Internet Source

1%

7

ojs.balitbanghub.dephub.go.id

Internet Source

1%

8

5dok.net

Internet Source

1%

9

simdos.unud.ac.id

Internet Source

1%

10

Ismi Ajeng, Rani Diana. "RUMUSAN STRATEGI BISNIS SUB TERMINAL AGRIBISNIS CIGOMBONG KECAMATAN PACET KABUPATEN CIANJUR", AGRITA (AGri), 2020

Publication

1%

11

humas.unsyiah.ac.id

Internet Source

1%

12

eprints.ums.ac.id

Internet Source

<1%

13

www.uny.ac.id

Internet Source

<1%

14	Imma Rokhmatul Aysa. "Strategi Pengembangan Ekonomi Kreatif di Era Digital", Jurnal At-Tamwil: Kajian Ekonomi Syariah, 2020 Publication	<1 %
15	belmawa-dev.ristekdikti.go.id Internet Source	<1 %
16	dinpmd.bojonegorokab.go.id Internet Source	<1 %
17	dspace.uii.ac.id Internet Source	<1 %
18	konsep-e-business.blogspot.com Internet Source	<1 %
19	repository.lppm.unila.ac.id Internet Source	<1 %
20	dhevin.wordpress.com Internet Source	<1 %
21	docslib.org Internet Source	<1 %
22	eprints.unwahas.ac.id Internet Source	<1 %
23	pt.scribd.com Internet Source	<1 %
24	swierczow.pl Internet Source	<1 %
25	www.academia.edu Internet Source	<1 %
26	www.scribd.com Internet Source	<1 %
27	Ekaria Ekaria. "Strategi pengembangan agribisnis holtikutura pada Lembaga Mandiri yang Mengakar di Masyarakat (LM3)", Agrikan: Jurnal Agribisnis Perikanan, 2017 Publication	<1 %
28	Windra Aprizon, Tri Sefrus, Elly Tri Pujiastuti. "Analisis SWOT Potensi Pengembangan Bandar Udara Fatmawati Soekarno Menuju	<1 %

Bandar Udara Internasional", WARTA ARDHIA, 2025

Publication

Exclude quotes	Off	Exclude matches	Off
Exclude bibliography	On		

4. Analisis Swot pada Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia dalam Merumuskan Strategi Penguatan Daya Saing

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

GENERAL COMMENTS

/0

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8