

## ANALISIS *CRITICAL SUCCESS FACTORS* DALAM MENILAI KINERJA GUNA MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING

Abdillah Tawakal  
*abdillahtawakal@gmail.com*  
Endang Dwi Retnani

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

### ABSTRACT

*The purpose of this research was to analyze the critical success factors with TOWS method as performance assessment in achieving competitive advantage. The research method has been carried out by using qualitative methods and descriptive analysis. Performance measurement using balance scorecard method on the customer perspective. Based on the result of the analysis and the discussion it indicates that the threats to the institution are the demands of society, the lack of public awareness. The opportunities are strategic place, public demand for qualified Islamic education, the availability of boarding school learning programs, full day school and takhasus. The weaknesses are the lack of comprehension of new teachers to the indicator of vision, mission and the goals of the school and also the enhancement of the cost of the program. The strengths are the experience, the totality of educating children with a strong faith by using integral education, the ability in marketing and competent teachers in teaching students. Based on the results of this study concluded that by analyzing the critical success factors by the method of TOWS in the performance appraisal process can create competitive advantage for the institution strategy.*

*Keywords : CSF, Customer Perspective, Competitive Advantage.*

### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis *critical success factors* dengan metode TOWS sebagai penilaian kinerja dalam mencapai keunggulan bersaing. Metode penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan cara analisis deskriptif. Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balance scorecard* pada perspektif pelanggan. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan analisis *critical success factors* menunjukkan bahwa ancaman pada lembaga adalah tuntutan masyarakat, kurangnya kesadaran masyarakat. Peluangnya adalah lokasi yang strategis, kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan Islami yang berkualitas, tersedianya program pembelajaran *boarding school*, *full day school* dan takhasus. Kelemahannya adalah kurangnya pemahaman guru baru terhadap indikator visi, misi, dan tujuan sekolah dan juga peningkatan biaya program. Adapun kekuatannya adalah pengalaman, totalitas mendidik anak generasi yang berakidah kuat dengan pendidikan Integral dan pengajar yang berkompotensi dalam mendidik murid. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa dengan melakukan analisis *critical success factors* dengan metode TOWS pada proses penilaian kinerja dapat menciptakan strategi keunggulan bersaing bagi lembaga.

Kata kunci : CSF, Perspektif Pelanggan, Keunggulan Bersaing.

### PENDAHULUAN

Di zaman yang serba modern dan canggih ini, dimana perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi semakin mendorong persaingan yang ketat dalam lingkungan sekitar kita sehingga menyebabkan masyarakat berusaha tampil menjadi yang terbaik. Seperti yang telah kita ketahui bahwa salah satu kunci sukses adalah pendidikan. Pendidikan dalam hal ini tidak hanya formal di sekolah tetapi juga non-formal, sehingga dalam melaksanakan prinsip penyelenggaraan pendidikan harus sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Sayangnya biaya pendidikan di Indonesia masih dikategorikan mahal, yang dimana intinya, akses untuk menuju dan untuk mendapatkan ilmu pengetahuan masih relatif mahal. Mulai dari harga

buku, harga peralatan pendukung dan teknologi lain untuk kepentingan pendidikan disamakan dengan kepentingan komersial lainnya. Akhirnya menjadikan sekolah mahal, sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk mendapatkan pendidikan yang layak dan berkualitas di Indonesia tidaklah murah. Untuk mewujudkan lembaga pendidikan yang unggul dalam bersaing maka lembaga harus memiliki cara dan strategi yang dimaksudkan untuk memenangkan dalam keunggulan bersaing. Dalam menilai dan mengevaluasi kinerja lembaga yang telah ditetapkan (standart) dengan kinerja yang sesungguhnya terjadi maka digunakanlah sistem pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja pada lembaga pendidikan diharapkan mampu meningkatkan motivasi lembaga pendidikan tersebut dan mampu menjadi lembaga pendidikan yang unggul dalam bersaing. Lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya nama nya sudah dikenal dan diakui oleh masyarakat di berbagai daerah di Indonesia, sehingga mutu dan kualitas agama dan pendidikannya sangat diperhatikan sekali guna mencetak generasi yang bermutu, berbasis ilmu dan akhlaq. Dalam sebuah lembaga pendidikan yang berbasis umum dan agama, kesuksesan tersebut dapat dilihat dari kualitas atau mutu pendidikan yang diberikan. Dengan kualitas dan mutu kinerja lembaga yang baik akan dapat menghasilkan generasi yang baik pula, cerdas, ulet, kreatif serta memiliki ilmu agama yang kuat, sehingga memberikan kepuasan bagi orang tua anak didik, maka terciptalah kepercayaan antara orang tua anak didik tersebut terhadap lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya. Dengan menganalisis *critical success factors* secara tepat, akan diketahui kekuatan utama yang dimiliki oleh lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya, juga dapat melakukan perbaikan-perbaikan terhadap kinerja lembaga nya yang kurang memuaskan, yang merupakan proses terus-menerus membandingkan dan mengukur kinerja lembaga terhadap para pemimpin dan pengurus lembaga untuk memperoleh informasi yang membantu lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim dalam mengambil tindakan untuk memperbaiki kinerjanya guna mencapai keunggulan bersaing.

Berdasarkan latar belakang masalah seperti yang telah di uraikan di atas, maka rumusan masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut "Bagaimana analisis *critical success factors* dengan metode TOWS dapat digunakan sebagai alat penilaian kinerja dan mencapai keunggulan bersaing pada lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya ?".

Adapun tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis *critical success factors* dengan metode TOWS dalam menilai kinerja dan mencapai keunggulan bersaing pada lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya.

## TINJAUAN TEORETIS

### *Critical Success Factors*

Menurut Mahsun (2006:71) *Critical Success Factors* (Faktor keberhasilan utama) adalah suatu area yang mengidentifikasi kesuksesan kinerja unit kerja organisasi. Area CSF ini menggambarkan preferensi manajerial dengan memperhatikan variabel-variabel kuncifinansial dan non finansial pada kondisi tertentu. *Critical success factors* dapat digunakan sebagai indikator kinerja atau masukan dalam menetapkan indikator kinerja.

Menurut Mardiasmo (2002:124) kunci sukses faktor memiliki beberapa karakteristik, antara lain : (1) Menjelaskan faktor pemicu keberhasilan dan kegagalan organisasi. (2) Dapat berubah dengan cepat. (3) Perubahannya tidak dapat diprediksi. (4) Jika terjadi perubahan perlu diambil tindakan segera. (5) Variabel tersebut dapat diukur, baik secara langsung maupun melalui ukuran antara (*Surrogate*).

Adapun manfaat *critical success factors* menurut Ward dan Peppard (2002) adalah sebagai berikut : (1) Teknik yang paling efektif. (2) Berkolerasi dengan tujuan pembuatan Sistem Informasi. (3) Perantara Informasi yang baik. (4) Berprioritas kepada potensi investasi modal.

(5) Mengoptimalkan konsentrasi penyelesaian masalah-masalah penting. (6) Mempermudah Identifikasi proses. (7) Memberikan Gambaran lengkap tentang informasi.

### **Analisis TOWS**

Analisis TOWS adalah sebuah proses yang mengharuskan manajemen untuk berpikir kritis operasinya. Analisis TOWS adalah analisis yang mengutamakan mempelajari dan menginvestigasi peluang faktor eksternal, karena dianggap bersifat lebih dinamis dan bersaing, setelah itu baru menganalisis faktor internal. Dengan mengidentifikasi beberapa rencana aksi yang dapat meningkatkan posisi perusahaan, analisis TOWS memungkinkan manajemen untuk memilih beberapa strategi yang paling efektif dan memanfaatkan peluang yang tersedia.

Adapun faktor eksternal pada analisis TOWS adalah *threat* (ancaman) dan *opportunity* (peluang). *Threat* (ancaman) adalah dapat berupa masuknya pesaing baru atau produk pesaing, perubahan kebijakan pemerintah yang bersifat tidak menguntungkan dan perubahan teknologi yang tidak menguntungkan perusahaan. Sedangkan *opportunity* (peluang) merupakan situasi yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Tren demografi, perubahan kebijakan, dan perubahan teknologi dalam industri dapat menjadi hal yang menguntungkan atau merugikan bagi perusahaan. Contohnya menuanya populasi penduduk di suatu negara dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan yang menghasilkan produk dan jasa kebutuhan usia lanjut.

Faktor internal pada analisis TOWS adalah *weakness* (kelemahan) dan *strength* (kekuatan). *Weakness* (kelemahan) adalah menunjukkan kekurangan atau keterbatasan dalam sumber daya, ketrampilan dan kapasitas yang serius menghambat kinerja efektif perusahaan yang relatif dimiliki oleh perusahaan pesaing. Kekuatan dan kelemahan dapat diidentifikasi dengan cara melihat sumber daya yang ada di dalam perusahaan. Sedangkan *strengths* (kekuatan) adalah kompetensi khusus yang memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan di pasar. Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra kepemimpinan, pasar, hubungan pembeli dan pemasok serta budaya organisasi.

Perlu juga untuk melihat ancaman terlebih dahulu, baru kemudian mencari peluang dari ancaman tersebut. Jika terlalu fokus pada kelebihan seseorang, maka dengan mudahnya melupakan kelemahannya dan melalaikan ancaman. Akan lebih baik jika menggunakan pendekatan TOWS daripada SWOT. Jika SWOT melihat dari dalam ke luar, maka TOWS menggunakan pendekatan sebaliknya, melihat dari luar ke dalam.

### **Pengukuran Kinerja pada Perspektif Pelanggan**

Menurut Mardiasmo (2002:123), pengukuran kinerja dengan metode balanced scorecard melibatkan empat aspek, yaitu : financial (keuangan), pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balance Scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu : *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (Kartu skor). Pada awalnya *balanced scorecard* merupakan kartu yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kerja eksekutif dimasa depan yang dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Sistem pengukuran kinerja ini dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi. *Balanced Scorecard* merupakan sekelompok ukuran yang berkaitan langsung dengan strategi suatu organisasi sektor publik (non-keuangan). Menurut Lasdi (2002:159) bahwa pada perspektif pelanggan terdapat lima tujuan utama yaitu: (1) Pangsa Pasar, (2) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*), (3) Jumlah Pelanggan Baru (*Number Of New Customers*), (4) Tingkat Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*) dan, (5) Tingkat Pertumbuhan Pendapatan Perusahaan.

## Strategi Bersaing

Merupakan salah satu kunci kesuksesan suatu perusahaan atau lembaga, dalam hal ini lembaga menggunakan strategi bersaing *Differensiasi* menurut Menurut Blocher et al. (2007:32) dalam mengembangkan posisi kompetitif yang dapat bertahan, setiap perusahaan secara sengaja atau sebagai akibat tekanan pasar akan mencapai satu dari dua strategi kompetitif : (1) Kepemimpinan Biaya, (*Cost Leadership*), (2) Strategi Pembedaan Produk (*Differensiasi Product*) dan, (3) Strategi Fokus.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis sebagai dasar penelitian adalah penelitian dengan metode kualitatif deskriptif. Menurut Bagyan dan Taylor sebagaimana dikutip oleh Moleong (2007:4) mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa tulisan atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang dapat diamati. Pendekatan secara kualitatif bertujuan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif dikarenakan pendekatan kualitatif lebih mudah dekat dengan kenyataan atau faktor-faktor yang ada. Dalam penelitian ini, penelitimenganalisis faktor-faktor eksternal yang dimiliki oleh lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya yakni ancaman (*threats*) dan peluang (*opportunities*) serta faktor-faktor internal yakni kelemahan (*weaknesses*) dan kekuatan (*strengths*) yang diharapkan dapat bermanfaat dalam mencapai keunggulan bersaing.

### Gambaran Populasi (Objek) Penelitian

Objek adalah karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Sedangkan objek yang akan diteliti oleh penulis adalah pada SMP Luqman Al-Hakim Surabaya yang berlokasi di Jl. Kejawan putih tambak VI/I dengan menitik beratkan pada penerapan analisis TOWS dalam pencapaian keunggulan bersaing.

### Teknik Pengumpulan Data

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan beberapa langkah dalam mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian, adapun teknik dalam pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti adalah : (1) Survey pendahuluan, bertujuan untuk memperoleh gambaran umum mengenai keadaan lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya. (2) Studi Lapangan, Untuk memperoleh data yang diperlukan, maka peneliti mengadakan penelitian di lapangan guna memperoleh data yang diperlukan. (3) Wawancara, Pengumpulan data penelitian dengan menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subjek penelitian. Wawancara dilakukan dengan kepala sekolah SMP dan Waka akademik SMP Luqman Al-Hakim Surabaya. Untuk mengetahui tingkat pemahaman terhadap faktor-faktor kinerja lembaga yang mempengaruhi kesuksesan dalam memenangkan persaingan, serta memperoleh informasi yang lengkap dan dapat mendukung data primer dan sekunder yang diperoleh.

Adapun langkah-langkah yang dilakukan untuk memperoleh data, antara lain sebagai berikut : (1) *Key Informant* (Narasumber), Narasumber penelitian adalah seseorang yang memiliki informasi data yang banyak mengenai objek yang akan diteliti, diantara narasumber ada yang disebut *Key Informant* (narasumber kunci) seseorang yang paling faham informasi tentang objek yang akan diteliti tersebut. Adapun *Key Informant* tersebut adalah Bapak H. Amrozi Alimudin, S.Pd sebagai kepala sekolah dan Bapak Santoso, S.Si sebagai waka akademik. (2) Wawancara Semi Terstruktur, Wawancara semi terstruktur adalah dimana peneliti telah menetapkan sendiri pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan. Wawancara ini bertujuan untuk mendapatkan jawaban atas hipotesis kinerja. (3) Dokumentasi, Dokumentasi meliputi dokumen tentang *company profile*, sejarah berdirinya lembaga pendidikan SMP

Luqman Al-Hakim Surabaya, kepemilikan, struktur organisasi, lokasi, fasilitas sarana dan prasarana, jenjang program pendidikan, metode pembelajaran, dan kurikulum jumlah siswa yang masuk dan keluar (lulus) padatahun ajaran 2013/2014, 2014/2015, dan 2015/2016.

### **Satuan Kajian**

Satuan kajian adalah satuan terkecil dalam penelitian yang diinginkan oleh peneliti sebagai klasifikasi pengumpulan data. Dalam penelitian ini, penulis lebih menekankan pada analisis *critical success factors* dengan menggunakan analisis TOWS sebagai penilaian kinerja lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya dalam mencapai keunggulan bersaing. Objek penelitian mengenai *criticcal succes factors* dengan menggunakan analisis TOWS, mengamati mengenai faktor eksternal dan internal pada lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim serta menggunakan perhitungan dengan metode *balance scorecard* yang berfokus pada perspektif pelanggan guna mencapai keunggulan bersaing.

### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data pada penulisan ini adalah deskriptif kualitatif. Metode kualitatif adalah metode analisis yang tidak menggunakan angka-angka tetapi menggunakan standart teori yang dikemukakan oleh para ahli yang sudah diketahui tingkat keilmuannya. Analisis data kualitatif dilakukan dengan cara membaca, mempelajari hasil penelitian yang diperoleh secara murni dari lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya, tanpa mengadakan suatu perubahan untuk mendapatkan jawaban yang akurat.

Langkah-langkah yang digunakan dalam menganalisis data pada penelitian ini adalah sebagai berikut : (1) Menganalisis sumber daya yang dimiliki oleh lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya untuk menentukan variabel-variabel yang menjadi kekuatan maupun kelemahan kinerja pada lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya. (2) Data-data diatas dikumpulkan, kemudian di proses untuk di pilah guna memusatkan perhatian dan merangkum hal-hal yang pokok dan membuang hal-hal yang tidak diperlukan. (3) Analisis *critical success factors* dan indikator penilaian kinerja non keuangan lembaga yang dapat diukur dengan analisis TOWS. (4) Hasil pengukuran kinerja non keuangan dengan menggunakan metode *balance scorecard* yang berfokus pada perspektif pelanggan. (5) Data kemudian disajikan dalam bentuk deskripsi dengan cara melakukan klasifikasi informasi yang disusun sehingga semakin mudah dipahami dan menjadi informasi yang dapat disimpulkan serta memiliki makna tertentu. (6) Menarik simpulan dan saran.

## **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

#### **Sejarah Singkat SMP Luqman Al-Hakim Surabaya**

SMP Luqman Al Hakim adalah sebuah lembaga pendidikan yang berdiri di bawah naungan Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya, dimana Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya merupakan cabang dari Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan yang berada di provinsi Kalimantan Timur, yang dirintis oleh Ustad Abdullah Sa'id. Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya secara resmi didirikan pada tanggal 28 Nopember 1986. Sebelum SMP Luqman Al-Hakim berdiri, Pesantren Hidayatullah Surabaya sudah melaksanakan pendidikan formal yang berupa Madrasah Tsanawiyah (MTs), dengan menggunakan kurikulum Departemen Agama (DEPAG). Pendidikan ini diperuntukkan bagi anak-anak panti asuhan, anak-anak terlantar dan anak-anak dari golongan keluarga miskin di sekitar Pesantren. Seiring dengan perkembangan zaman, maka Pondok Pesantren Hidayatullah mendapat tuntutan untuk melakukan perubahan. Salah satunya adalah perubahan dalam bidang pendidikan. Oleh karena itu, pada tahun 1992 mulailah dirintis SMP Luqman Al Hakim dengan sistem "*Boarding School*". Pada waktu itu, sarana belajar mengajar menggunakan ruangan kantor pesantren yang kosong dan ruangan asrama seadanya,

sementara gedung baru yang sifatnya gedung sementara berupa dinding kayu blabak baru bisa ditempati dan digunakan pada tahun 1994. Kemudian pada akhir tahun 1997 gedung permanen yang berupa dinding dari tembok bisa ditempati. Peserta didik yang belajar di SMP Luqman Al Hakim hanya dikhususkan untuk laki-laki. Kemudian pada tahun ajaran 2005/2006 dibukalah SMP Putri dengan sistem "*Full Day School*", kemudian pada tahun 2013/2014 dibuka pula SMP Luqman Al Hakim Putra dengan sistem "*Full Day school*" dan pada tahun ajaran 2015/2016 SMP Luqman Al-Hakim membuka sistem pembelajaran dengan metode Takhasus, program ini dikhususkan hanya untuk siswa SMP Luqman Al-Haqim Surabaya yang mengikuti program *Boarding School*.

### **Gambaran Umum Lembaga**

Berdasarkan observasi dan pengumpulan data yang peneliti lakukan di SMP Luqman Al Hakim Surabaya yang berada pada jalan kejawab putih tambah VI/I, kecamatan Mulyorejo. Lembaga yang berada dibawah naungan yayasan Pondok Pesantren Hidayatullah ini merupakan sekolah swasta dengan akreditasi "A".

### **Visi, Misi, dan Profil Output Lembaga**

Adapun visi, misi, dan profil output yang dimiliki oleh lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim adalah sebagai berikut :

Visi: "*Excellent With Integral Character*" dengan indikator visi profil output : (1) Bertauhid Kuat, (2) Berakhlak Qur'ani, (3) Beribadah Tekun, (4) Berdakwah Aktif, (5) Ekselen dalam penguasaan Al-Qur'an, (6) Ekselen dalam Bidang Bahasa Arab dan Bahasa Inggris, (7) Ekselen dalam Bidang Akademik.

Misi : (1) Menyelenggarakan lembaga pendidikan integral berbasis tauhid yang profesional, sehingga melahirkan generasi yang bertaqwa, cerdas, mandiri, dan berwawasan global. (2) mengutamakan keteladanan dan kasih sayang dalam proses pendidikan. (3) mengembangkan lingkungan pendidikan yang Islamiah, Ilmiah, dan Alamiah.

Tujuan : Adapun tujuan dari lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya berdasarkan profil output dengan indikator dan program nya sebagai berikut : (1) Bertauhid Kuat, (2) Berakhlakul Qur'ani, (3) Beribadah Tekun, (4) Berdakwah aktif, (5) Ekselen dalam penguasaan Al-Qur'an, (6) Ekselen dalam bahasa Arab dan bahasa Inggris, (7) Ekselen dalam bidang Akademik dan, (8) Ekselen dalam life skill.

### **Kurikulum**

Lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya menerapkan beberapa kurikulum, adapun kurikulum yang dimiliki oleh lembaga adalah kurikulum Integral dan kegiatan ekstrakurikuler.

Kurikulum Integral : untuk mewujudkan visi dan misi lembaga, maka dibentuk kurikulum integral yaitu : (1) Kurikulum Pendidikan Nasional, (2) Kurikulum khusus kepesantrenan yang terdiri dari empat program yaitu : (a) Kurikuler, (b) penunjang, (c) ekstra kurikuler dan, (d) Takhasus.

Kegiatan Ekstrakurikuler : Pada lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya tersedia 2 macam ekstrakurikuler yaitu ekstrakurikuler wajib dan pilihan : (1) Ekstrakurikuler Wajib. Yang termasuk ekstrakurikuler wajib adalah (a) Pandu Hidayatullah (b) Bela diri karate dan pencak silat (c) Khitobah. (2) Sedangkan untuk ekstrakurikuler pilihan adalah : (a) Olimpiade matematika, *sains*, bahasa Inggris, dan *Islamic Olimpiade*. (b) Seni budaya, dan keterampilan nasyid, *Qiro'ah*, *handycraft*, dan Kaligrafi. (c) Robotika, (d) Multimedia.

## Sistem Pendidikan Sekolah Integral

Pada lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya memiliki sistem pendidikan Integral, adapun yang dimaksud dalam sistem pendidikan Integral adalah (1) Pendidikan pesantren, (2) Program pembelajaran *boarding school*, *full day school*, dan Takhasus, (3) Desain Pendidikan Al-Qur'an dan *Sains*, dan (4) Bilingual (bahasa Arab dan Inggris)

Pendidikan pesantren adalah proses pembelajaran dan transformasi nilai menjadikan masjid sebagai pusat aktivitas dan simbol karakter spiritual ke Islaman menjadikan seluruh aspek kehidupan siswa terfokus pada kecintaan dan kebesaran Allah SWT.

Program pembelajaran *boarding school*, *full day school*, dan takhasus adalah untuk menunjang proses pembelajaran yang efektif dan menyenangkan. Lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim memiliki program pembelajaran *boardingschool*, *full day school*, dan takhasus. Program pembelajaran yang pertama adalah *boarding school*. *Boarding School* ini adalah program pembelajaran yang dimana sekolah yang memiliki asrama, dimana para siswa hidup, belajar secara total di lingkungan sekolah. Karena itu segala jenis kebutuhan hidup dan kebutuhan belajar disediakan oleh lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim dibawah naungan yayasan Pesantren Hidayatullah Surabaya, sekolah ber-asrama ini bisa juga disebut dengan pesantren. Program pembelajaran yang kedua adalah *full day school*. Layaknya murid pada sekolah umumnya, baik siswa maupun siswi berangkat ke sekolah dan pulang ke rumahnya, bedanya dengan *boarding school* adalah untuk murid yang mengikuti program *full day school* para murid setelah pulang sekolah langsung kembali ke rumah masing-masing, sedangkan murid yang mengikuti program *boarding school* para murid setelah proses belajar mengajar selesai mereka kembali ke asrama. Program pembelajaran yang di sediakan oleh SMP luqman Al-Hakim Surabaya yang ke 3 adalah Takhasus. Program pembelajaran Takhasus ini adalah program khusus yang hanya tersedia bagi siswa yang mengikuti program pembelajaran *boarding school*, siswa yang ingin mengikuti program ini akan diseleksi terlebih dahulu. Program ini merupakan program yang dimana siswa ingin lebih menguasai dan mampu untuk membaca serta menghafal Al-Quran layaknya ulama-ulama pada negara bagian Timur terutama negara Arab, pada lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim program pembelajaran takhasus ini ditangani langsung dengan ahlinya yang bernama Syaikh Usama, Syaikh Usama ini termasuk guru yang bersanad (ter-licensi oleh lembaga di arab) dan didatangkan langsung dari negara Al-Jazair.

Desain pendidikan Al-Qur'an dan *Sains*. Pembelajaran dilakukan dengan cara mengintegrasikan unsur Al-Quran dan intelektual yang fokus pada pembentukan akhlaq dan pola pikir logis, sistematis, terstruktur, dan analitis dengan menggunakan pendekatan *problem solving*.

Bilingual (bahasa Arab dan Inggris). Dalam proses belajar mengajar membiasakan dan mengimplementasikan aktivitas pembelajaran baik media pembelajaran, penyampain materi ajar, dan instrumen evaluasinya menggunakan bahasa Arab dan atau bahasa Inggris.

## Sumber Daya Manusia

Seiring berkembangnya murid yang ada dari tahun ke tahun, maka untuk memenuhi pelayanan belajar mengajar guru yang ada pun bertambah. Saat ini semua guru yang ada di SMP Luqman Al Hakim Surabaya berjumlah 43 orang, dari berbagai macam disiplin pengetahuan. Ada yang dari pendidikan umum, agama dan ada juga yang dari pondok pesantren. Sebagian besar bidang studi yang dipegang dan diajarkan sesuai dengan lulusanya dan keahlian yang di miliki. Selain itu ada juga tenaga administrasi berjumlah 4 orang, pustakawan 1 orang, dan kerumahtanggaan berjumlah 3 orang.

## Sarana dan Prasarana

Dalam lembaga pendidikan sarana dan prasarana merupakan yang paling dominan dalam menunjang keberhasilan pendidikan, maka dalam mencapai tujuan pendidikan sarana dan prasarana harus tertata rapi, bersih dan tentunya dalam kondisi yang baik, baik itu ruang guru, ruang kantor, ruang perpustakaan, dan lain sebagainya. Adapun sarana dan prasarana yang dimiliki oleh SMP Luqman Al-Hakim sudah sangat baik dan sangat memadai.

**Tabel 1**  
**Jumlah dan Kondisi Sarana dan Prasarana**  
**Pada Lembaga Pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya**

Ruang	Jumlah Ruang	Kondisi Ruang		
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat
Ruang Kasek	1	✓		
Ruang Kelas	17	✓		
Ruang Guru	2	✓		
Ruang TU	1	✓		
Ruang Akademik	2	✓		
Ruang Rapat	2	✓		
Ruang Perpustakaan	1	✓		
Laboratorium IPA	1	✓		
Laboratorium Bahasa	1	✓		
Laboratorium Media	1	✓		
Ruang BK	1	✓		
Ruang UKS	1	✓		
Aula	1	✓		
Masjid	1	✓		
Kantin	1	✓		
WC/Kamar Mandi	16	✓		

Sumber : Data Internal SMP Luqman Al-Hakim Surabaya

## PEMBAHASAN

### A. Identifikasi Ancaman(*Threats*) Lembaga

Adapun ancaman bagi SMP Luqman Al-Hakim Surabaya yang berasal dari faktor eksternal adalah sebagai berikut :

#### 1) Tuntutan Masyarakat

Pendidikan yang berkualitas tentunya memerlukan adanya suatu pendanaan guna meningkatkan dari kualitas lembaga SMP Luqman Al-Hakim Surabaya itu sendiri, hal ini lah yang menyebabkan lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim dituntut oleh masyarakat agar supaya menyelenggarakan lembaga pendidikan Islami yang berkualitas dengan biaya yang rendah. SMP Luqman Al-Hakim menerapkan strategi bersaing *differentiation strategy* yang dimana lembaga SMP Luqman Al-Hakim Surabaya meningkatkan keunggulan kompetitifnya dengan cara menciptakan program yang berbeda dan unik dari program-program lembaga pendidikan Islami lainnya.

#### 2) Kurangnya Kesadaran Masyarakat

Pola pikir masyarakat saat ini lebih memprioritaskan pada persoalan biaya, tanpa mempertimbangkan apakah kurikulum metode pengajarannya sudah memenuhi syarat dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar. Adapun ancaman yang dihadapi oleh lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim berikutnya adalah, adanya persepsi masyarakat bahwa background agama telah di peroleh ketika anak tersebut masih SD,

contoh : ketika SD berada di lembaga pendidikan swasta yang berkualitas sehingga orang tua tersebut merasa bahwa pendidikan Islam di SD sudah cukup kemudian ketika SMP anak tersebut disekolahkan ke sekolah Negeri, pola pikir masyarakat seperti ini tidak hanya berlaku untuk SD ke SMP saja, bisa saja hal ini terjadi SMP ke SMA dsb.

### 3) Persaingan Antar Lembaga Pendidikan SMP

Bahwasannya dalam hal ini penyebutnya bukan berarti pesaing, musuh atau rival dari lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim, melainkan adalah mitra untuk dijadikan bahan pembelajaran atau evaluasi bagi SMP Luqman Al-Hakim agar lebih termotivasi dan mampu menjadi lembaga pendidikan Islami yang lebih baik dan lebih unggul dibandingkan lembaga pendidikan Islami lainnya. Adapun beberapa pesaing lembaga SMP Luqman Al-Hakim dalam menjadikan motivasi guna menjadi lembaga pendidikan yang unggul adalah : (a) SMP Al-Azhar, (b) SMP Muhammadiyah, (c) SMP Negeri.

## B. Identifikasi Peluang (*Opportunity*) Lembaga

Adapun daftar peluang yang berasal dari faktor eksternal dan dimiliki oleh SMP Luqman al-Hakim Surabaya adalah sebagai berikut :

### 1) Lokasi yang Strategis

SMP Luqman Al-Hakim Surabaya terletak pada posisi yang strategis. Berada di kawasan pusat pendidikan di Surabaya (Surabaya Timur). 100 meter dari kampus Institut Sepuluh Nopember (ITS), 1,5 km dari kampus Universitas Airlangga, 1km dari kampus Universitas Hang Tuah, 1,3 km dari kampus Perbanas Surabaya, 3km dari kampus Universitas Pembangunan Nasional Veteran Surabaya, 1 km dari kampus Universitas DR.Soetomo (Unitomo), 1km dari Universitas 17 Agustus (UNTAG) 1 km dari kampus STIESIA, 1 km dari Universitas Muhammadiyah Surabaya. Transportasi dari Bandara Juanda Surabaya lebih mudah., setengah jam dari bandara internasional Juanda, dan 20 menit dari stasiun kereta api Gubeng.

### 2) Kebutuhan Masyarakat Terhadap pendidikan Islami yang Berkualitas

Tingginya kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan Islami yang berkualitas merupakan peluang tersendiri bagi lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya, hal tersebut dibuktikan dengan kepercayaan orang tua para murid untuk tetap mempercayakan anaknya pada lembaga SMP Luqman Al-Hakim Surabaya dalam memperoleh pendidikan Islami yang berkualitas.

**Tabel 2**  
Data Jumlah Murid SMP Luqman Al-Hakim Surabaya  
Tahun Ajaran 2013/2014, 2014/2015, dan 2015/2016

Keterangan	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Jumlah Murid	245	302	331
<i>Growth</i>	-	23%	10%

Sumber : Data primer diolah, 2016

### 3) Tersedianya Pilihan Program Pembelajaran *Boarding School*, *Full Day School*, dan Takhasus untuk SMP Putra

SMP Luqman Al-Hakim juga menyediakan fasilitas program pembelajaran yang berbeda, dimana siswa dapat memilih untuk mengikuti program pembelajaran *boarding school* atau *full day school* atau program pembelajaran takhasus.

Program pembelajaran *boarding school* ini adalah program pembelajaran yang dimana sekolah yang memiliki asrama, dimana para siswa hidup, belajar secara total di lingkungan sekolah. Karena itu segala jenis kebutuhan hidup dan kebutuhan belajar disediakan oleh lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim dibawah naungan yayasan Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya, sekolah ber-asrama ini bisa juga disebut dengan pesantren. Program pembelajaran *boarding school* ini tersedia hanya untuk siswa SMP putra saja.

Sedangkan program pembelajaran *full day school* ini merupakan sistem pembelajaran yang menerapkan pembelajaran atau kegiatan belajar mengajar sehari penuh dengan memadukan sistem pengajaran yang intensif yakni dengan menambah jam pelajaran untuk pendalaman materi pelajaran serta pengembangan diri dan kreatifitas, pada lembaga pendidikan SMP Luqman AL-Hakim program pembelajaran ini siswa datang kesekolah pukul 07:00 WIB dan proses belajar mengajar berakhir pada pukul 16:00 WIB, setelah itu siswa kembali ke rumah masing masing.

Pada SMP Luqman Al-Hakim Surabaya program pembelajaran *full day school* tersedia untuk siswa putra dan siswi putri. Program pembelajaran *Full Day School* ini untuk SMP Putri ada sejak tahun ajaran 2005/2006, sedangkan untuk SMP Putra program *full day school* ini terbilang masih baru dan ada sejak pada tahun ajaran 2013/2014.

Program pembelajaran ketiga ini adalah takhasus, program ini merupakan program khusus untuk siswa yang berniat lebih dalam hal mempelajari dan mendalami Al-Quran. Pada program takhasus ini dikhususkan hanya untuk siswa yang mengikuti program pendidikan *boarding school* karena untuk mengikuti program takhasus ini siswa memerlukan waktu yang cukup banyak untuk penguasaan pembelajaran dari Al-Quran dan mampu mencapai target untuk menghafal 30 Juz.

### C. Identifikasi Kelemahan (*Weakness*) Lembaga

Adapun kelemahan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya yang berasal dari faktor Internal lembaga adalah sebagai berikut :

#### 1) Pemahaman Guru Terhadap Indikator Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah

Beberapa guru baru pada SMP Luqman Al-Hakim perlu melakukan adaptasi yang dimana hal tersebut membutuhkan waktu untuk membiasakan dengan lingkungan yang baru pada SMP Luqman Al-Hakim Surabaya agar mampu memahami visi, misi, dan tujuan lembaga.

#### 2) Peningkatan Biaya Program

Berkaitan dengan kebutuhan belanja lembaga guna meningkatkan kualitas program sekolah dan siswa maka lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim melakukan peningkatan biaya program, hal ini bertujuan untuk melakukan inovasi dan pengembangan pada sekolah agar mampu mencapai output yang benar-benar berkualitas dan menghasilkan mutu yang unggul dalam bersaing.

### D. Identifikasi Kekuatan (*Strengths*) Lembaga

Adapun kekuatan internal lembaga yang dimiliki oleh SMP Luqman Al-Hakim Surabaya antara lain :

#### 1) Pengalaman

Selama kurang lebih 20 tahun lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya telah dipercaya oleh banyak pihak orang tua dalam mempercayakan putra-putri nya pada pendidikan, mulai dari pendidikan karakter, pendidikan formal, pendidikan non formal terutama pada pendidikan aqidah.

- 2) Totalitas Mendidik Anak Generasi yang Berakidah Kuat dengan Pendidikan Integral  
Memberikan solusi terbaik untuk menciptakan Sumber Daya Manusia yang berkualitas dibidang Alquran dan Ilmu Pengetahuan (*Sains*). Dengan konsep model pendidikan berasrama *Boarding school*, *Full day School* dan Takhasus yang mengintegrasikan kurikulum nasional dan penanaman nilai-nilai spiritual keIslaman, tentu ini merupakan desain yang tepat untuk menumbuh kembangkan potensi fitrah yang meliputi aspek spiritual, kecerdasan dan sosial secara komprehensif.
- 3) Sekolah Berbasis Pesantren dan Menjadikan Al-Qur'an Sebagai Pegangan Hidup Sehari-hari  
Pola pendidikan pesantren yang menjadikan masjid sebagai pusat aktivitas dan Al-Quran sebagai pegangan hidup sehari-hari serta simbol karakter spiritual keIslaman menjadikan seluruh aspek kehidupan anak terpatri pada kecintaan kepada Allah dan Rosullullah SAW. Pembinaan di Asrama (*Boarding School*) dan *Full Day School*(07.00 - 16.00) merupakan pilar utama dalam menumbuhkan karakter taqwa, mandiri, disiplin, kestabilan emosi, dan kepekaan sosial. Para Pengasuh Ustadz/Ustadzah, Guru dan Karyawan senantiasa membina dan fokus dalam mengantarkan para siswa / siswi untuk menjadi pribadi yang berkarakter dengan tumbuhnya minat belajar yang kuat dengan metode pembelajaran yang mengaplikasikan *Integral Learning* dan *Problem Solving*, dengan cara itu, diharapkan seluruh aspek kecerdasan siswa berkembang optimal dan meraih prestasi yang sangat menggembirakan baik prestasi akademik maupun pendidikan akhlaq bagi peserta didiknya.
- 4) Inovasi  
Agar lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim tetap mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya, maka lembaga melakukan pengembangan Inovasi guna menjadi yang terbaik diantara lembaga pendidikan swasta Islami lainnya, adapun inovasi tersebut adalah sebagai berikut :
  - a) Program Pembelajaran Takhasus  
Program Takhasus ini merupakan baru yang baru tersedia pada tahun ajaran 2015/2016. Program Takhasus adalah program khusus yang disediakan untuk siswa yang ingin dan berniat mempelajari dan memahami Al-Quran lebih dalam. Program ini hanya untuk siswa yang mengikuti program pendidikan *Boarding School*, untuk mengikuti program Takhasus ini siswa akan di tes terlebih dahulu guna memilah siswa ingin lebih bisa dan mampu untuk membaca dan menghafal Al-Quran layaknya ulama-ulama pada negara bagian Timur terutama negara Arab, pada lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim program pembelajaran takhasus ini ditangani langsung dengan ahlinya yang bernama Syaikh Usama, Syaikh Usama ini termasuk guru yang bersanat (ter-licensi oleh lembaga di arab) dan didatangkan langsung dari negara Al-Jazair.
  - b) Program Pendidikan *Full Day School* untuk SMP Putra  
Lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya dahulu hanya bersifat *Boarding School*, kemudian pada tahun 2012, lembaga memberi kesempatan pada setiap wali murid yang ingin menyekolahkan putranya di SMP Luqman Al-Hakim Surabaya tapi tidak ingin menempatkan putranya pada sistem *boarding school*, maka lembaga SMP Luqman Al-Hakim Surabaya juga membuka pendaftaran sekolah bersistem *Full day School* untuk siswa SMP Putra. Program ini tergolong baru dan ada sejak tahun ajaran 2013/2014.

## c) Progres Pencapaian Target Tahfidz Al-Qur'an

Agar siswa-siswi SMP Luqman Al-Hakim Surabaya semakin dekat dengan sang Rabb, Allah SWT, lembaga mewajibkan agar setiap siswa-siswi untuk melakukan ibadah shalat 5 waktu dengan tepat waktu, tak hanya itu saja lembaga juga mentarget agar siswa-siswi mampu menghafal minimal dulunya hanya 3 juz saja (Juz 1, 2 dan 30), kemudian pada tahun ajaran 2012/2013 lembaga melakukan inovasi yaitu progres pencapaian target tahfidz Al-Quran yang awalnya dulu hanya 3 juz, kemudian diganti untuk program *full day school* diberi target agar mampu menghafal minimal 2-5 Juz dan untuk program *Boarding School* mampu menghafal minimal 8 Juz.

## 5) Program Olimpiade Sains dan Bahasa Inggris

Selain mendapat pendidikan di kelas, baik siswa maupun siswi diberi kesempatan untuk mengembangkan bakat ilmunya di bidang sains dan Bahasa Inggris, lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim memberi fasilitas berupa program Olimpiade *Scientific* dan bahasa Inggris guna mampu menggali ilmu lebih dalam dan mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya, program ini diadakan rutin setiap hari Sabtu, murid yang mengikuti program ini akan di beri pelatihan khusus.

**Tabel 3**  
Prestasi Program olimpiade *Sains* dan Bahasa Inggris  
pada Lembaga Pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya.

Tahun	Nama siswa/siswi	Jenis Lomba	Tingkat	Prestasi
2013-2014	Salsabila Firdausi, dkk	BPNC <i>Islamic Mathematics Science</i>	Kota Surabaya	Peringkat 1
2013-2014	Irfan Arifandi, dkk	BPNC <i>Islamic Mathematics Science</i>	Kota Surabaya	Peringkat 2
2013-2014	Almaz Rachmanto, dkk	BPNC <i>Islamic-Mathematics Science</i>	Kota Surabaya	Peringkat 3

Sumber : Data Internal SMP Luqman Al-Hakim Surabaya

## 6) Kemampuan Pemasaran

Lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya telah berdiri sejak 1992 telah dikenal oleh masyarakat hampir di seluruh Indonesia, terutama pada daerah Surabaya dan sekitarnya. Dalam usahanya untuk meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan antara lain adalah lembaga Pendidikan SMP Luqman Al-Hakim melakukan promosi dalam bentuk media cetak, media elektronik dengan berupa website yang dapat ditelusuri pada [www.smpluqmanalhakim.sch.id](http://www.smpluqmanalhakim.sch.id), kunjungan ke lembaga lain/study banding, brosur, penyebaran katalog yang berisikan tentang profil, visi, misi, layanan dan fasilitas, memberikan bimbingan kepada murid sehingga mampu mencetak prestasi diajag lomba yang bergengsi, serta komitmen yang diberikan lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim dalam mendidik siswa maupun siswi.

## 7) Pengajar yang Berkompetensi dalam Mendidik Siswa

Lembaga Pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya dalam akademik selalu meluluskan siswanya dengan nilai di atas rata-rata nilai standar kelulusan. Dalam bidang akademik maupun non akademik selalu mengikut sertakan dalam berbagai

kegiatan lomba, berikut daftar prestasi dari siswa/siswi SMP Luqman Al-Hakim Surabaya.

**Tabel 4**  
**Daftar Prestasi Murid SMP Luqman Al-Hakim Surabaya**

Tahun	Nama Murid	Jenis Lomba	Tingkat	Prestasi
2015-2016	Fariz Al-Haq	Fakhrudin Ar-Razi Competition (FRC) 2015	Internasional	Juara Harapan 3
2015-2016	Tim SMP Luqman Al-Hakim Surabaya	Muslim-Muslimah Berkualitas (M2B)	Gerbangkertasusila	Juara 2
2015-2016	Tim SMP Luqman Al-Hakim Surabaya	Javanis Robotic Contest JRC7 - ITS	Surabaya	Best Design
2015-2016	Salman Alam, dkk	English Olimpiade UINSA Surabaya	Provinsi Jatim	Juara 2
2015-2016	M Kresna Aryasatya	Kaligrafi Piala Wali Kota Surabaya	Kota Surabaya	Juara 2
2014-2015	Ahmad Farhan Ibnu M	Tahfidz Alquran MISCO Malang	Provinsi Jatim	Juara 3
2014-2015	Mujahidah Nabilah T	Pidato Bahasa Arab MISCO Malang	Provinsi Jatim	Juara 2
2014-2015	Reza Muhammad N	Kaligrafi Al Uswah Sparco	Kota Surabaya	Juara 1
2014-2015	Mujahidah Nabilah T	Khitobah Islamics Students Fair	Provinsi Jatim	Juara 3
2014-2015	M Nouval	Bela Diri Karate Piala KONI	Kota Surabaya	Juara 3
2013-2014	Yahya Azis	Bela Diri Pencak Silat	Nasional	Juara 3
2013-2014	Rafi Aufa Mawardi	Olimpiade Fisika UNESA	Kota Surabaya	Peringkat4
2013-2014	M.Nur Cholis Febrian	Olimpiade Fisika UNESA	Kota Surabaya	Peringkat 5
2013-2014	Shidiq Imadudin	Stand Up Dakwah	Kota Surabaya	Juara 2
2013-2014	Wangsit Satrio P	Apresiasi Sastra Puisi	Kota Surabaya	Juara 2
2013-2014	M Krisna Aryasatya	Kaligrafi (SKILAS CUP)	Kota Surabaya	Juara 2

Sumber : Data Internal SMP Luqman Al-Hakim Surabaya

### **Strategi Bersaing dengan Menggunakan Strategi *Differensiasi***

Strategi bersaing merupakan suatu kunci dari kesuksesan lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya untuk menjadi yang ter-unggul dalam bersaing. Strategi bersaing merupakan seperangkat kebijakan, prosedur dan pendekatan-pendekatan yang mengarahkan pada keberhasilan bisnis dalam jangka panjang. Strategi dilakukan dengan cara membuat program-program, dan mengatur langkah-langkah atau tindakan agar organisasi non-profit selalu tampil sebagai pelopor pembaharuan dalam bidang pendidikan, khususnya dibidang tugas pokok masing-masing sebagai keunggulan atau prestasi. Berikut adalah hasil penerapan strategi differensiasi atau strategi pembeda produk pada lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya :

#### **1. Penempatan Kelas Siswa dan Siswi SMP Luqman Al-Hakim**

Pada lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya, sekolah antara siswa laki-laki dan siswi perempuan tidak ditempatkan pada tempat yang berdekatan, bahkan kelas untuk siswa dan siswi tidak dicampur atau ditempatkan pada 1 ruang kelas yang sama.

Hal ini dikarenakan untuk menjaga dari mereka yang bukan mahram nya. Sehingga penyebutan SMP untuk siswi putri adalah SMP Putri Luqman Al-Hakim Surabaya, dan penyebutan SMP untuk siswa putra adalah SMP Putra Luqman Al-Hakim Surabaya. Hingga sampai tahun ajaran 2015/2016 lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim mampu menerapkan proses penempatan kelas yang berbeda ini.

## 2. Karya Ilmiah Remaja

KIR atau Karya ilmiah remaja merupakan persyaratan untuk siswa maupun siswi SMP Luqman Al-hakim kelas 8 sebagai syarat untuk kenaikan kelas bagi siswa/siswi yang akan melanjutkan ke kelas 9. Untuk pemilihan judul masing-masing kelompok diberi kebebasan untuk menentukan judul dengan syarat penelitian tersebut harus berbeda dengan penelitian terdahulu atau judul tersebut merupakan pengembangan dari penelitian terdahulu. Karya ilmiah ini dibentuk sebuah kelompok dengan anggota berjumlah antara 4-5 orang dengan 1 guru pembimbing, pembentukan kelompok karya ilmiah remaja ini dimulai ketika awal kenaikan kelas 8, selama 10 bulan siswa diberi kesempatan untuk mengerjakan karya ilmiah remaja ini dengan bimbingan guru pembimbing dari masing masing kelompok, ketika bulan ke 11 diadakan ujian dari karya ilmiah remaja ini dengan 3 guru penguji. Karya Ilmiah Remaja ini atau biasa disebut KIR diadakan guna mengembangkan kreatifitas dan menggali rasa ingin tahu yang lebih pada siswa dan siswi SMP Luqman Al-Hakim Surabaya.

## 3. Tahfidz Al-Qur'an

Lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya merupakan sekolah swasta pertama yang menerapkan sistem tahfidz Al-Quran, yang dimana para siswa maupun siswi yang mengikuti program pendidikan full day school mampu menghafal minimal 5 Juz sedangkan untuk siswa yang mengikuti program pendidikan *Boarding School* diberi target mampu menghafal 8 Juz, dan untuk siswa yang mengikuti program takhasus diberi target agar mampu menghafal 30 Juz yang pada akhirnya akan di ujikan ketika menjelang kelulusan kelas 9, ujian terbuka Al-Quran ini dilakukan di depan siswa lainnya dan disaksikan oleh orang tua dari para murid tersebut. Hal ini merupakan suatu *core* atau daya tarik tersendiri yang dimiliki oleh lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya dimata orang tua wali murid.

### **Pengukuran Kinerja Pada Perspektif Pelanggan**

Dalam penilaian kinerja ini, perlu juga dilakukannya pengukuran kinerja yang dimana hasilnya akan terlihat jika kinerja dari lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya itu baik, lembaga menggunakan metode perhitungan balanced scorecard yang berfokus pada perspektif pelanggan. Tujuannya adalah untuk mengembangkan pelanggan dan mengetahui tingkat kepuasan pelanggan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya. Perspektif pelanggan menggambarkan tampilan perusahaan di mata pelanggan. Hal ini merupakan konsekuensi persaingan dari lembaga pendidikan swasta Islami yang semakin ketat di pangsa pasarnya, sehingga lembaga dituntut untuk memahami kebutuhan dari murid dan wali murid. Berikut adalah lima tujuan utama pada perspektif pelanggan terdapat yaitu :

#### 1. Pangsa Pasar

Pada pangsa pasar ini lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya mentargetkan semua murid yang telah lulus dari jenjang Sekolah Dasar (SD) yang ingin melanjutkan ke jenjang pendidikan SMP swasta Islami yang berbasis pesantren. Untuk pelanggan tidak dibatasi hanya se-surabaya dan sekitarnya saja, tetapi semua dapat melanjutkan jenjang SMP di SMP Luqman Al-Hakim Surabaya.

## 2. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

$$\text{Rumus } Customer \text{ Retention} : \frac{\text{Murid Lama}}{\text{Jumlah Murid}} \times 100\%$$

Lembaga dapat mengukur tingkat dimana lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan lama. Indikator ini menggambarkan kemampuan lembaga dalam retensi pelanggan (*customer retention*) pada periode tertentu. Lembaga mampu mempertahankan pelanggan lama diatas target yang diharapkan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan berhasil dalam mencapai target yang diharapkan. Berikut adalah hasil perhitungan *customer retention* pada SMP Luqman Al-Hakim Surabaya :

**Tabel 5**  
*Customer Retention* SMP Luqman Al-Hakim Surabaya  
periode tahun 2013/2014, 2014/2015, dan 2015/2016

Uraian	Tahun		
	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Murid Lama	185	205	243
Jumlah Murid	302	331	371
<i>Customer Retention</i> (CR)	61%	62%	65%

Sumber : Data primer diolah, 2016

Pada tahun ajaran 2013/2014 persentase *Customer Retention* sebesar 61%, tahun 2014/2015 mengalami kenaikan 1% sehingga menjadi 62%, demikian pula pada tahun 2015/2016 mengalami kenaikan sebesar 3% sehingga menjadi 65%. Dalam hal ini lembaga mampu mempertahankan pelanggan lama nya.

## 3. Jumlah Pelanggan Baru (*Number of New Student*)

$$\text{Rumus } Number \text{ of New Student} : \frac{\text{Jumlah Murid Baru}}{\text{Jumlah Murid}} \times 100\%$$

Dalam perspektif pelanggan *Number of New student* ini digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan lembaga dalam memperoleh pelanggan (murid) baru, selain pelanggan lama. Hal ini dapat dilihat dari persentase tambahan pelanggan baru yang telah berhasil diperoleh oleh lembaga pada tabel 6 :

**Tabel 6**  
*Number of New Student* pada SMP Luqman Al-Hakim Surabaya

Keterangan	Tahun		
	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Murid Baru	117	126	128
Jumlah Murid	302	331	371
<i>Number of New Student</i>	39%	38%	35%

Sumber : Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 6 di atas menunjukkan bahwa *Number of New Student* pada lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya berhasil menarik pelanggan baru. Hal tersebut sesuai pada tabel 10 dari tahun ajaran 2013/2014 sampai dengan tahun 2015/2016 setiap tahunnya mengalami peningkatan jumlah murid baru. dari tahun ajaran 2013/2014 ke tahun ajaran 2014/2015 menerima murid baru sebanyak 126 murid dan pada tahun ajaran 2014/2015 sampai tahun ajaran 2015/2016 menerima murid baru sebanyak 128 murid, dapat dilihat dari persentase pada *Number Of New Student* yang terjadi pada tahun 2013/2014 sebesar 39%, dan pada

tahun 2014/2015 mengalami penurunan sebesar 1% sehingga menjadi 38%, dan pada tahun 2015/2016 mengalami penurunan sebesar 3% menjadi 35%

#### 4. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Tingkat kepuasan pelanggan digunakan untuk mengetahui tingkat seberapa baik hasil kinerja lembaga dalam melayani pelanggan, sehingga pelanggan terpuaskan akan hasil dari kinerja lembaga dan memberikan kepercayaan terhadap lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya sebagai sekolah swasta Islami yang unggul dalam mendidik muridnya. Dalam hal ini lembaga telah mampu memberikan kepuasan terhadap pelanggan diantaranya adalah kualitas ata para orang tua, adapun hasil kualitas pelayanan yang diberikan lembaga kepada orkinerja dari pelayanan yang baik terhadap murid sehingga menimbulkan kepuasan di mang tua seperti misalnya dengan wali murid menyekolahkan adik dari salah 1 murid SMP luqman Al-Hakim Surabaya, kemudian ketika kelulusan SMP luqman Al-Hakim Surabaya ada siswa putra yang melanjutkan ke jenjang SMA-nya di SMA Luqman Al-Hakim Surabaya.

#### 5. Tingkat Pertumbuhan Pendapatan Lembaga

Rumus :  $\frac{\text{Pendapatan tahun ke 2} - \text{Pendapatan tahun ke 1}}{\text{Pendapatan tahun ke 1}} \times 100\%$

Digunakan untuk mengukur seberapa besar pertumbuhan pendapatan yang berhasil diperoleh lembaga dari jasa yang telah diberikan kepada para pelanggan. Tapi pada untuk organisasi lembaga yang tidak berorientasi pada profit, yang dimana pendapatan digunakan sebagai pengukuran penilaian seberapa besar hasil kinerja dari lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim selama periode tertentu, dan hasil dari pendapatan tersebut digunakan untuk pembangunan dan pengembangan program dari inovasi pada lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya. Tingkat pertumbuhan pendapatan lembaga disediakan pada tabel 7 berikut :

**Tabel 7**  
**Pertumbuhan Pendapatan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya**  
**Tahun Ajaran 2013/2014 -2015/2016**

Tahun Ajaran	Pendapatan	Growth
2013/2014	3.717.278.333	-
2014/2015	4.328.103.994	16%
2015/2016	5.596.072.400	29%

Sumber : Data primer diolah, 2016

Berdasarkan pada tabel 7 pada tahun 2014/2015 lembaga mengalami pertumbuhan pendapatan sebesar 16% dari tahun sebelumnya, dan pada tahun ajaran 2014-2015 hingga 2015-2016 mengalami kenaikan pertumbuhan pendapatan hingga 29%. Dalam hal ini pada tahun ajaran 2013/2014 hingga tahun ajaran 2015/2016 menunjukkan bahwa kinerja lembaga telah berhasil dalam memperoleh pertumbuhan pendapatan, dimana pendapatan tersebut sebagai hasil pencapaian kualitas kinerja pada lembaga.

#### **Critical Success Factors dan Indikator Kinerja yang dapat Diukur Sebagai Penilaian Kinerja**

Berdasarkan hasil analisis terhadap ancaman, peluang, dan kelemahan dan kekuatan pada lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya, maka yang menjadi *Critical success factors* pada lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 8**  
*Critical Success Factors Pada Lembaga Pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya*

Faktor Eksternal		Faktor Internal	
Ancaman ( <i>Threats</i> )	Peluang ( <i>Opportunity</i> )	Kelemahan ( <i>Weakness</i> )	Kekuatan ( <i>Strengths</i> )
1. Tuntutan masyarakat.	1. Lokasi yang Strategis.	1. Kurangnya Pemahaman guru terhadap indikator visi, misi, dan tujuan sekolah.	1. Pengalaman mendidik anak generasi yang berakidah kuat dengan pendidikan Integral.
2. Kurangnya kesadaran masyarakat.	2. Kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan Islami yang berkualitas.	2. Peningkatan biaya program.	2. Totalitas anak berakidah kuat dengan pendidikan Integral.
3. Persaingan antar lembaga pendidikan SMP swasta Islami.	3. Tersedianya pilihan program pembelajaran <i>Boarding School, Full Day School</i> dan Takhasus untuk SMP Putra.		3. Sekolah berbasis pesantren dan menjadikan Alquran sebagai pegangan hidup sehari-hari.
			4. Inovasi
			5. Program olimpiade <i>Sains</i> dan Bahasa Inggris.
			6. Pengajar yang berkompentensi dalam mendidik murid.

Sumber : Data primer diolah, 2016.

**Tabel 8**  
*Indikator Kinerja yang Dapat Diukur Sebagai Penilaian Kinerja Pada SMP Luqman Al-Hakim Surabaya*

Perspektif	Pengukuran	Indikator yang Dapat Diukur
Perspektif Pelanggan	Kualitas pelayanan	a. Pengalaman.
		b. Persentase siswa lulus.
		c. Persentase jumlah siswa baru.
Perspektif Pelanggan	Sumber daya manusia	a. Kuantitas sumber daya manusia.
		b. Jumlah pelatihan.
		c. Rapat dan evaluasi kinerja.

Sumber : Data primer diolah, 2016

### Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan, lembaga SMP Luqman Al-Hakim Surabaya telah mampu memahami kebutuhan dari murid dan wali murid, karena lembaga selalu berusaha dalam memperbaiki kinerjanya guna menjadikan sekolah yang unggul dalam bersaing.

#### 1. Kualitas Pelayanan

##### a) Pengalaman

Lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim telah berdiri sejak 20 tahun yang lalu, sehingga memiliki jam terbang dalam mendidik murid-muridnya. Dan lembaga terus memperbaiki dan melakukan pengembangan inovasi agar tercipta lembaga yang

professional dalam bidang pendidikan dan akhlaq sehingga menciptakan siswa-siswi yang berprestasi.

b) Persentase Siswa Lulus

Lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim sejak 3 tahun terakhir dari tahun ajaran 2015/2016 telah mampu meluluskan siswa-siswi nya 100% dengan nilai rata-rata  $\geq 85$ .

c) Persentase Siswa Baru

Jumlah siswa baru yang mendaftar dan diterima di lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya selama tahun pelajaran 2013/2014 sebesar 117 murid, tahun ajaran 2014/2015 mengalami peningkatan menjadi 126 dan pada tahun ajaran 2015/2016 lembaga mengalami kenaikan jumlah murid baru menjadi 128 murid.

## 2. Sumber Daya Manusia

a) Kuantitas Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam proses dan pelaksanaan kegiatan dalam kegiatan akademik, faktor ini menjadi perhatian lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya untuk selektif dalam proses penerimaan baik guru, pengasuh, serta karyawan. Hal ini semata mata untuk menjaga kualitas dan tanggung jawab lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya terhadap pelanggan (orang tua, wali murid, murid, masyarakat) serta untuk keberlanjutan dari eksistensi lembaga. Jumlah staf pengajar dan karyawan yang dimiliki oleh lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya pada tahun pelajaran 2015/2016 adalah 43 orang. Dimana jumlah tersebut sudah cukup memenuhi kebutuhan dalam penyelenggaraan proses pendidikan yang berkualitas.

b) Jumlah Pelatihan

Dalam meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan terhadap murid lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya, lembaga memberikan sebuah pembinaan terhadap guru yaitu berupa upgrading guru seperti misalnya dengan melakukan study banding, hal ini dimaksudkan agar kinerja guru lebih baik dan meningkatkan kompetensi guru dan untuk guru yang status nya telah senior untuk mengikuti pelatihan khusus. Pelatihan ini dilakukan di luar kota bahkan di luar pulau yang merupakan daerah terpencil, dengan maksud untuk melakukan pengembangan sekolah di daerah terpencil dengan menempatkan guru tersebut untuk mengabdikan sementara dengan tujuan mengembangkan pendidikan di wilayah terpencil lembaga pendidikan yang berada dibawah naungan lembaga yayasan Hidayatullah.

c) Rapat dan Evaluasi Kerja

Rapat dan evaluasi kerja merupakan suatu kunci salah satu keberhasilan lembaga untuk menjadi lebih baik daripada tahun sebelumnya. Rapat dan evaluasi kerja disediakan pada tabel 9 :

**Tabel 9**  
**Data Rapat dan Evaluasi Kerja**  
**Lembaga Pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya**

Jenis Rapat	Waktu Pelaksanaan	Deskripsi
	Setiap hari Senin	Rapat internal sekolah (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, koordinator bidang).
Rapat Mingguan	Setiap hari Rabu	Rapat koordinasi pengelola sekolah dengan yayasan.
	Setiap hari Sabtu	Rapat seluruh guru dan karyawan untuk evaluasi, PBM, Kesiswaan, dll.
Rapat Triwulan	Setiap 3 bulan	Rapat persiapan UTS
		Rapat program kesiswaan dan akademik.
		Rapat verifikasi nilai dan pelaporannya (Raport tengah semester).
Rapat Semester	Setiap 6 bulan	Evaluasi program selama 1 semester.
		Rapat persiapan kegiatan semester genap.
Rapat Tahunan	Setiap 1 Tahun	Rapat evaluasi kinerja selama 1 tahun.
		Rapat perencanaan kegiatan selama 1 tahun (Akademis, Kesiswaan, SDM, Sarana dan Prasarana, dll).

Sumber : Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel data rapat diatas pada lembaga pendidikan SMP Luqman AL-Hakim Surabaya, bahwa untuk membentuk sebuah keberhasilan kinerja pada lembaga maka perlu diadakan dengan sebuah rapat untuk membahas tentang kinerja bersama guna menjadi lebih baik dari sebelumnya.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan data yang telah diolah, diteliti, dan hasil analisa serta pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut : (1) Ancaman (*Threats*) bagi Lembaga Pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya adalah tuntutan masyarakat, kurangnya kesadaran masyarakat, persaingan antar lembaga pendidikan SMP swasta islami dan lembaga pendidikan SMP Negeri. Dalam hal ini SMP Negeri juga berpotensi sebagai pesaing karena banyaknya masyarakat atau orang tua yang berpikiran anak tersebut sudah cukup pendidikan agamanya ketika masih SD. (2) Peluang (*Opportunity*) yang dimiliki oleh Lembaga Pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya meliputi lokasi yang strategis, kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan Islami yang berkualitas, tersedianya pilihan program pembelajaran *Boarding School*, *Full Day School*, dan Takhasus untuk SMP Putra dan program pembelajaran *Full Day School* untuk SMP Putri. (3) Kelemahan (*Weakness*) yang dimiliki oleh lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya meliputi pemahaman guru baru terhadap indikator visi, misi, dan tujuan sekolah dan juga Peningkatan biaya program. (4) Kekuatan (*Strengths*) yang dimiliki oleh Lembaga Pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya adalah pengalaman, totalitas mendidik anak generasi yang berakidah kuat dengan pendidikan integral, sekolah berbasis pesantren dan menjadikan Alquran sebagai pegangan hidup sehari-hari, program olimpiade sains dan bahasa Inggris, kemampuan pada pemasaran, pengajar yang berkompetensi dalam mendidik murid. (5) Bila dilihat dari tingginya kenaikan jumlah murid yang diterima di lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya pada tahun ajaran 2013/2014 hingga 2014/2015 yaitu mengalami kenaikan

sebesar 8%, dan pada tahun 2014/2015 hingga 2015/2016 mengalami kenaikan sebesar 2% dari tahun sebelumnya untuk murid baru. Maka dapat disimpulkan bahwa minat pelanggan terhadap konsep kinerja pendidikan pada SMP Luqman Al-Hakim masih sangat besar dan telah mempunyai pangsa pasar tersendiri yang mampu bersaing dengan lembaga pendidikan SMP swasta Islami lainnya dan bertahan pada operasionalnya. (6) Lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakin Surabaya telah mampu menerapkan strategi Differensiasi hal tersebut dibuktikan dengan penerapan beberapa program yang diterapkan oleh lembaga SMP Luqman Al-Hakim, yang dimana program tersebut sangat jarang dipakai atau bahkan tidak pernah ada sebelumnya pada lembaga pendidikan Islami lainnya. Seperti misalnya terpisahnya kelas antara siswa SMP Putra dengan siswi SMP Putri Luqman Al-Hakim Surabaya, kemudian Tahfidz Al-Quran, serta karya ilmiah remaja.

### Saran

Berdasarkan simpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti memberikan saran yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja SMP Luqman Al-Hakim Surabaya. Sebaiknya perusahaan menggunakan strategi differensiasi, karena konsep ini lebih terperinci dan menyeluruh, menciptakan sesuatu yang berbeda yang dimana hal tersebut bisa menjadi daya tarik, ciri dan keunikan tersendiri pada SMP Luqman Al-Hakim Surabaya dimata para pelanggan. Agar *critical success factors* dapat menilai kinerja sebagai strategi keunggulan bersaing maka terdapat beberapa saran sebagai berikut : (1) Untuk meningkatkan kualitas kinerja dalam mencapai keunggulan bersaing maka diperlukan pengembangan pada inovasi dari hal-hal terbaru seperti membuka program Boarding School untuk SMP Putri Luqman Al-Hakim. (2) Untuk mempermudah masyarakat dalam mencari informasi dan seputar tentang SMP Luqman Al-Hakim Surabaya maka perlu dilakukan pengupdate an hasil belajar atau hasil prestasi yang telah diraih dalam setiap tahunnya guna tidak memberi kesan pada website pada [www.smpluqmanalhakim.sch.id](http://www.smpluqmanalhakim.sch.id) tersebut telah tidak berfungsi. (3) Setiap bulan atau setiap 3 bulan sekali perlu ada nya sistem reward bagi guru yang berprestasi dan aktif turut dalam pengembangan lembaga guna memberi motivasi tersendiri agar para guru berlomba untuk menjadi guru yang terbaik. Untuk penilaian terhadap guru bisa dilakukan dengan rapat koordinasi antara kepala sekolah dengan para wakil kepala sekolah. (4) Bila dilihat dari tingginya tuntutan masyarakat akan pendidikan yang berkualitas dengan biaya yang terjangkau, maka sebaiknya Lembaga Pendidikan SMP Luqman Al-Hakim Surabaya juga memperhatikan anak-anak yang tidak mampu tetapi memiliki prestasi yaitu dengan cara membebaskan SPP mereka dengan memberi beasiswa. Ini merupakan bentuk penghormatan kepada mereka yang miskin namun memiliki kemampuan yang baik, bisa juga mendaftar pada SMP Luqman Al-Hakim dengan jalur prestasi, atau dengan bebas uang gedung apabila lolos tes jika menghafal Al-Quran lebih dari 3 Juz. (5) Dilihat dari Thread (Ancaman) yang dimiliki oleh lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim tentang kurangnya kesadaran masyarakat akan pendidikan Islami yang berkualitas, maka lembaga perlu mengadakan program pengenalan profile lembaga pendidikan SMP Luqman Al-Hakim pada masyarakat luas guna memberi pandangan pada masyarakat terhadap lembaga. (6) Untuk program baru yang ada 3 tahun terakhir ini, seperti misalnya program Takhasus untuk siswa SMP Luqman Al-Hakim Surabaya yang mengikuti program Boarding School, kemudian adanya program Full Day School pada SMP Putra Luqman Al-Hakim maka lembaga perlu melakukan pengenalan pada masyarakat mengenai program baru tersebut.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Blocher, Edward j, Kung H, dan Thomas W. 2007. *Manajemen Biaya. Penekanan Strategis*. Salemba Empat. Jakarta.
- Lasdi L. 2002. Balanced Scorecard Sebagai Rerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara komprehensif dalam Lingkungan Bisnis Global. *Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi*. Vol. 2 (2) : 150-169.
- Mahsun, M. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. BPFE. Yogyakarta.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Kedua, Andi. Yogyakarta.
- Moleong. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosda Karya. Bandung.
- Ward, dan J. Peppard, 2002. *Strategic For Information System*. 3rd edition. John Wiley & Sons Ltd. England.