

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 *Key Performance Indicators (KPI)*

Key Performance Indicator (KPI) merupakan alat bantu atau *instrument* manajemen agar suatu kegiatan atau proses dapat diikuti, dikendalikan (bila menyimpang, dapat dikenali untuk dikoreksi), dan dipastikan untuk mewujudkan kinerja yang dikehendaki. Salah satu cara agar mencapai indikator yang baik dalam penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode KPI. KPI membandingkan apa yang telah dibuat dengan apa yang telah ditetapkan. Implementasi yang berhasil akan tergantung pada pelaksanaan strategi pemeliharaan yang baik sesuai dengan apa yang telah ditetapkan (Ramadian, 2012).

Key Performance Indicator (KPI) atau Indikator Kinerja Utama adalah serangkaian indikator kunci yang bersifat terukur dan memberikan informasi sejauh mana sasaran strategis yang dibebankan kepada suatu organisasi sudah berhasil dicapai. Unsur-unsur yang terdapat dalam KPI terdiri atas tujuan strategis, indikator kunci yang relevan dengan sasaran strategis tersebut, sasaran yang menjadi tolak ukur dan kerangka waktu atau periode berlakunya KPI tersebut (Soemohadiwidjojo, 2015).

KPI harus dipilih secara cermat untuk mencerminkan indikator kinerja yang penting bagi organisasi sesuai dengan strategi perusahaan dan faktor kunci kesuksesan organisasi. Penetapan KPI dan sasaran yang akan dicapai tidak dapat dilakukan secara asal-asalan, tetapi harus dipilih dan ditentukan menggunakan metode yang tepat dan sistematis. Memilih KPI dan menetapkan sasaran KPI secara tepat akan dapat mengarahkan organisasi pada identifikasi potensi perbaikan atau peningkatan kinerja sehingga KPI sering sekali diasosiasikan dengan inisiatif yang terkait peningkatan kinerja (Soemohadiwidjojo, 2015).

Sebagai salah satu perangkat utama manajemen organisasi, tujuan utama dari penetapan KPI tersebut adalah (Soemohadiwidjojo, 2015):

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak mengikuti kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak mengikuti kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

1. Untuk menghubungkan antara visi-misi-tata nilai, strategi organisasi, dan sasaran kinerja organisasi dengan aktifitas organisasi untuk mencapai sasaran kinerja yang diinginkan.
2. Untuk mengukur tren kinerja organisasi dan/atau divisi apakah terdapat kenaikan atau terjadi penurunan yang signifikan.
3. Untuk membandingkan kinerja organisasi terkini dengan kinerja historis organisasi, atau membandingkan dengan kinerja organisasi lainnya sehingga organisasi medapatkan gambaran mengenai keunggulan atau kelemahan organisasi dibandingkan pesaing, serta mengetahui peluang-peluang untuk menciptakan nilai tambah.
4. KPI organisasi digunakan sebagai dasar penetapan KPI atau sasaran kerja divisi dan individu.
5. Hasil pencapaian KPI menjadi dasar untuk memberikan penghargaan dan konsekuensi sehingga KPI juga bermanfaat untuk mendorong motivasi bekerja dan perilaku yang baik dari karyawan.

Hubungan antara KPI dengan visi, misi dan sasaran kerja yang ditetapkan oleh organisasi dapat dilihat dalam gambar 2.1 seperti dibawah ini.



Gambar 2.1 Hubungan antara KPI dengan visi, misi dan sasaran kerja

Dapat dilihat bagaimana proses penetapan KPI dilaksanakan. Dimulai dari penetapan visi-misi-nilai organisasi, kemudian disusun strategi organisasi dan dilakukan penetapan sasaran kerja organisasi. Dari strategi organisasi kemudian dilakukan analisis untuk mendapatkan faktor kunci kesuksesan organisasi atau *Critical Success Factor* (CSF). Setelah CSF teridentifikasi, kemudian ditetapkan indikator kinerja yang sesuai dengan CSF, yang kemudian menjadi KPI organisasi (Soemohadiwidjojo, 2015).

Setelah ditentukan, KPI organisasi diturunkan menjadi KPI dan sasaran kinerja untuk masing-masing divisi serta karyawan, untuk menyelaraskan setiap aktivitas karyawan dalam organisasi dengan visi-misi-nilai dan strategi organisasi. Sebagai hasilnya adalah karyawan akan melaksanakan aktivitas dan mengambil tindakan yang memang seharusnya dilakukan untuk mencapai sasaran kerja yang diinginkan (Soemohadiwidjojo, 2015).

2.2 Pengukuran Pencapaian Kinerja

Pengukuran kinerja dimaksudkan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan yang telah ditetapkan dalam rencana strategis dan rencana kinerja tahunan. Pengukuran kinerja mencakup penilaian indikator kinerja sasaran yang tertuang dalam formulir pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja didasarkan pada target dan realita dengan satuan pengukuran dalam bentuk persentase, indek, rata-rata, angka dan jumlah (Lakip, 2013).

Persentase pencapaian rencana tingkat capaian, dihitung dengan rumus bahwa semakin tinggi realisasi menggambarkan pencapaian rencana tingkat capaian yang semakin baik. Penghitungan prosentase pencapaian rencana tingkat capaian (formulir pengukuran kinerja), perlu memperhatikan karakteristik komponen realisasi, dalam kondisi (Lakip, 2013) :

1. Semakin tinggi realisasi menunjukkan pencapaian kinerja yang semakin baik, maka digunakan rumus :

$$\text{Pencapaian} = \frac{\text{persentase pencapaian}}{\text{rencana}} \times 100\%$$

...(2.1)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak mengikuti kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. semakin tinggi realisasi menunjukkan semakin rendah pencapaian kinerja, maka digunakan rumus :

$$\text{Pencapaian} = \frac{\text{Sasaran}}{\text{Realita}} \times 100\%$$

...(2.2)

2.3 Pentingnya Identifikasi *Critical Success Factor* (CSF) dalam Penentuan KPI

Untuk mempermudah dalam menentukan KPI yang tepat, organisasi sebaiknya mengidentifikasi faktor kunci kesuksesan organisasi. CSF dapat didefinisikan sebagai elemen yang dibutuhkan organisasi untuk meraih kesuksesan dalam mencapai sasaran kerjanya. Perbedaan mendasar antara CSF dan KPI adalah CSF merupakan hal-hal yang dibutuhkan untuk meraih kesuksesan kinerja sedangkan KPI merupakan indikator atau ukuran dari tindakan yang dilakukan. Dapat dikatakan bahwa CSF merupakan masukan atau kunci dalam menetapkan indikator kinerja yang tepat sebagai KPI (Soemohadiwidjojo, 2015).

2.4 Identifikasi dan Penentuan *Key Performance Indicator* (KPI)

Pemilihan KPI harus dilakukan dengan cermat untuk mencerminkan indikator kinerja kunci yang sesuai dengan sasaran strategis dan *Critical Success Factor* (CSF) organisasi. Indikator kinerja yang terpilih tersebut juga harus dapat diimplementasikan dalam kegiatan operasional organisasi, divisi, serta aktifitas individu (Soemohadiwidjojo, 2015).

Untuk menguji apakah indikator kinerja tersebut cukup sederhana, mudah untuk dipahami, dimonitor serta dikelola sehingga cocok untuk dijadikan KPI, indikator kinerja tersebut harus memenuhi kriteria SMART-C sebagai berikut (Soemohadiwidjojo, 2015):

1. Spesifik: indikator kinerja harus dapat didefinisikan secara spesifik.
2. Terukur: indikator kinerja harus dapat diukur secara objektif, baik yang bersifat secara kuantitatif maupun kualitatif.
3. Realistik atau dapat dicapai: sasaran yang ditetapkan untuk indikator kinerja harus masuk akal dan memungkinkan untuk dicapai.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak mengikuti kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

4. Relevan: indikator kinerja yang dipilih sesuai dengan lingkup bisnis dan proses bisnis organisasi atau individu terkait.
5. Batasan waktu: pencapaian sasaran indikator kinerja memiliki batasan waktu yang jelas.
6. Menantang: sasaran indikator kinerja yang ditetapkan merupakan peningkatan dari pencapaian periode sebelumnya dan menjadi tantangan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi.

2.5 Pembobotan KPI

Pembobotan KPI dilakukan untuk menekankan KPI yang menjadi prioritas atau perhatian dalam pencapaiannya. Dalam menentukan bobot atau prioritas masing-masing KPI, salah satu caranya adalah menentukan apakah KPI tersebut sesuai dengan salah satu kriteria. Pembobotan masing-masing KPI dibuat minimum 5% karena pembobotan yang terlalu kecil (<5%) mengindikasikan jumlah KPI yang ditetapkan terlalu banyak. Total jumlah bobot keseluruhan KPI harus 100% (Soemohadiwidjojo, 2015).

Tabel 2.1 Pembobotan KPI

Level Prioritas	Kriteria	Alokasi Bobot
Penting	Indikator penting, tetapi bukan <i>main valuedriver</i> untuk operasional organisasi atau proses pendukung	5-10%
Sangat Penting	Indikator sangat penting dan merupakan <i>main value driver</i> untuk operasional organisasi atau proses pendukung.	10-15%
Kritisal	Indikator sangat penting dan kritisal dalam pencapaian tujuan operasional organisasi atau proses pendukung.	>15%

(Sumber: Soemohadiwidjojo, 2015)

2.6 Kinerja

Kinerja adalah konsep yang sangat abstrak dan memerlukan pendefinisian tertentu dengan menyebutkan atributnya secara rinci dan lengkap. Yang menjadi masalah adalah bahwa konsep kinerja lebih banyak bersifat konsektual, padahal setiap konteks mempunyai indikator yang berbeda-beda. Sehubungan dengan itu, untuk mendefinisikan sebuah kinerja diperlukan, misalnya karyawan, kelompok kerja, perusahaan, komputer, transportasi dan seterusnya. Tanpa konteks tersebut kinerja hanya bermakna sederhana. Bila ingin menguraikan sebuah konsep kinerja secara utuh, maka kita perlu memberikan konteksnya (Amir, 2015).



Sehubungan dengan konsep ini, Michael Amstrong dalam (Amir, 2015) menyebutkan kinerja sebagai *a multi-dimentional construct the measurement of which varies depending on variety of factors*. Sebuah konsep yang berdimensi jamak dan pengukurannya tergantung atas sejumlah faktor yang berbeda-beda. Definisi tersebut sebenarnya tidak memberikan informasi yang utuh tentang konstruk kinerja. Amstrong hanya menyebutkan bahwa atributnya cukup banyak dan faktor yang terkandung di dalamnya cukup bervariasi.

Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan. Kinerja juga merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Tomigolung, 2013).

Kinerja menjadi salah satu faktor yang terpenting yang bisa saja dapat menyebabkan kegagalan dari suatu proyek konstruksi. Hal ini karena kinerja diandaikan sebagai bahan bakar yang dibutuhkan untuk menjalankan sebuah mesin. Kegagalan suatu proyek bisa saja diakibatkan karena kinerja perencana yang kurang baik dalam komunikasi dan koordinasi. Kelalaian kinerja dapat menjadi penyebab kesalahan (*error*) dalam proyek konstruksi. Kompleksnya proyek serta banyaknya pihak yang terlibat didalamnya menuntut adanya suatu kinerja yang efektif antar pihak (Wala, 2013).

2.7 Pengukuran Kinerja

Menurut Simanjuntak 2011 dalam (Worldailmi, 2012) Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Manajemen kinerja merupakan proses berkelanjutan berbentuk siklus, terdiri dari perencanaan, pembinaan, dan evaluasi. Inti atau fokus siklus manajemen kinerja adalah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengevaluasi kinerja sehingga dapat dilakukan peningkatan kinerja yang dapat meningkatkan produktivitas, pengembangan

sumber daya manusia, pemberian kompensasi, program peningkatan produktivitas, program kepegawaian, dan menghindari perlakuan diskriminasi (Worldailmi, 2012) didalam Simanjuntak, 2011.

Tahap rancangan sistem pengukuran kinerja merupakan tahap yang menentukan baik buruknya pengukuran kinerja. Pada umumnya, tahap pengukuran kinerja dapat dibagi menjadi lima tahap, yaitu mendesain, mengukur, mengevaluasi hasil pengukuran, merencanakan, dan mengevaluasi kembali sistem pengukuran kinerja. Siklus tersebut merupakan siklus berkelanjutan (Worldailmi, 2012) di dalam Vanany, 2009.

Proses mendesain berawal dari menetukan model apa yang dipilih, termasuk keraangka kerjanya, sampai penentuan *Key Performance Indicator* (KPI). Mengukur kinerja organisasi didasarkan pada KPI yang relevan dan hasil mendesain sistem pengukuran kinerjanya. Evaluasi kinerja dilakukan untuk mengetahui apakah terjadi peningkatan kinerja atau tidak (Worldailmi, 2012).

Menurut Sinclair dan Zairi (1995) dalam Worldailmi (2012) mengidentifikasi beberapa alasan mengapa organisasi membutuhkan sistem pengukuran kinerja dari beberapa pakar sistem pengukuran kinerjanya, antara lain:

1. Perencanaan, pengendalian, dan evaluasi.
2. Mengendalikan perubahan.
3. Komunikasi.
4. Pengukuran dan peningkatan.
5. Pengukuran dan peningkatan.
6. Alokasi sumber daya.
7. Fokus dalam jangka panjang.

Menurut Vanany (2009) dalam Worldailmi (2012) disebutkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas serta menilai pencapaian tujuan dan sasaran. Empat elemen kunci sistem pengukuran kinerja, yaitu:



1. Perencanaan dan penetapan tujuan.
2. Pengembangan ukuran yang relevan.
3. Pelaporan formal dan hasil.
4. Penggunaan informasi.

2.8 Metode-metode Pengukuran Kinerja

Untuk merancang sistem pengukuran kinerja, organisasi membutuhkan metode yang mampu memotret kinerja secara keseluruhan dari organisasi. Menurut Vanany (2009) dalam Worldailmi (2012) menyebutkan beberapa model-model pengukuran kinerja terintegrasi yang ada, yaitu:

1. Pada awal abad ke-20, Dupont menggunakan piramid rasio keuangan yang memiliki struktur hierarki eksplisit untuk mengukur kinerja organisasi pada level yang berbeda-beda.
2. Keegan, Eiler, dan Jones pada tahun 1989 mengajukan suatu metode pengukuran kinerja yang dikenal dengan nama PMM (*Performance Measurement Matrix*) yang merefleksikan kebutuhan akan pengukuran yang lebih seimbang ditinjau dari berbagai dimensi.
3. Piramid SMART (*Strategic Measurement and Reporting Technique*) yang dikembangkan oleh Wang *Laboratories* juga mendukung dan memfokuskan pengukuran kinerja secara internal dan eksternal yang diharapkan mampu merefleksikan tujuan organisasi.

2.9 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, disamping faktor lain seperti aktiva dan modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam suatu perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia (Sunyoto, 2013).



Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan terhadap manajemen manusia. Pendekatan terhadap manajemen manusia tersebut didasarkan pada nilai manusia dalam hubungannya dengan organisasi, di samping itu efektivitas organisasi ditentukan oleh manajemen manusia. Menurut Armstrong dalam Sunyoto (2013) pendekatan terhadap manajemen manusia ada empat prinsip dasar, yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki oleh organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci keberhasilan organisasi tersebut.
2. Keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan dan kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan memberikan sumbangsih terhadap pencapaian tujuan perusahaan serta perencanaan strategis.
3. Kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh besar terhadap hasil pencapaian terbaik.
4. Manajemen manusia berhubungan dengan integrasi, menjadikan semua anggota organisasi tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

2.10 Tujuan Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Para manajer dan departemen sumber daya manusia mencapai maksud mereka dengan memenuhi tujuannya. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh. Kegagalan melakukan tugas itu dapat merusak kinerja, produktivitas, laba, bahkan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan (Samsudin, 2010).



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa Izin UIN Suska Riau.

Empat tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut (Samsudin, 2010):

1. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2. Tujuan organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Departemen sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara:

- Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
- Mendayagunakan tenaga kerja secara efesien dan efektif.
- Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan.
- Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja yang sehat dan aman, dan memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
- Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.

3. Tujuan fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan yang mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Departemen sumber daya manusia harus mampu berfungsi sebagai penguji realitas ketika para manajer lini mengajukan gagasan dan arah yang baru.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

2.11 Critical Success Factors (CSF)

Menurut Niven (2002) dikutip oleh Wardhana (2013), CSF merupakan pernyataan ringkas yang menggambarkan hal spesifik yang harus dilakukan dengan baik apabila perusahaan ingin berhasil dalam menerapkan strateginya.

Triptomo dan Udan (2005) dikutip oleh Handayani (2013) menyatakan bahwa *critical success factors* adalah faktor-faktor internal organisasi (sumber daya dan kompetensi) yang paling kritis atau yang paling penting dan mungkin digunakan oleh suatu organisasi dalam suatu industri sebagai alat utama untuk menangani peluang dan ancaman agar dapat bertahan dan memenangkan persaingan. Menurut Waspodo (2009) dikutip oleh Handayani (2013) menyatakan bahwa *critical success factors* adalah sejumlah area yang terbatas dimana hasil yang memuaskan akan memastikan penampilan bersaing bagi individu, departemen, atau organisasi. *Critical success factors* merupakan beberapa area kunci dimana sesuatu harus berjalan dengan benar agar bisnis dapat maju dan tujuan manajer dapat tercapai.

Hit et.al (2001) dikutip oleh Handayani (2013), faktor keberhasilan kritis menunjukkan sumber daya dan kapabilitas yang menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan melebihi para pesaingnya yang ada. Blocher et al. (2000) menyatakan *critical success factors* merupakan ukuran strategik yang bersifat keuangan dan non keuangan. Ukuran keuangan menunjukkan dampak kebijakan dan prosedur perusahaan pada posisi keuangan perusahaan saat ini, dan yang berarti juga imbalan hasil saat ini bagi pemegang saham.

Di samping itu pengertian faktor keberhasilan kritis tidak terbatas pada pendapat-pendapat diatas. Menurut pendapat Mardiasmo (2002) dikutip oleh Handayani (2013) mengatakan bahwa variabel kunci (*key variable*) atau sering dinamakan sebagai *key success factors*, *key result factors*, atau *pulse point* adalah variabel yang mendefinisikan faktor-faktor yang menjadi penyebab kesuksesan organisasi. Variabel-variabel tersebut merupakan variabel-variabel penting dalam lingkungan *intern* maupun lingkungan *ekstern* perusahaan yang sangat mempengaruhi kesuksesan perusahaan dalam melaksanakan strategi untuk mencapai tujuan dan setiap perusahaan harus memberikan perhatian terus-



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak mengikuti kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

menerus terhadap pemenuhan variabel–variabel tersebut yang kemungkinan selalu berubah sesuai dengan perubahan lingkungan (Handayani, 2013).

1. Karakteristik *Critical Success Factors* (CSF)

Mardiasmo (2002) dikutip oleh Handayani (2013) menyatakan bahwa suatu variabel kunci memiliki beberapa karakteristik, antara lain: (a). Menjelaskan faktor pemicu keberhasilan dan kegagalan organisasi. (b). Dapat berubah dengan cepat. (c). Perubahannya tidak dapat diprediksi. (d). Jika terjadi perubahan perlu diambil tindakan segera. (e). Variabel tersebut dapat diukur, baik secara langsung maupun melalui ukuran antara (*surrogate*).

2. Tipe-tipe CSF

Menurut Anthony (1995) dikutip oleh Handayani (2013) ada dua tipe *critical success factors* yang terdapat di dalam suatu perusahaan, yaitu: (1). Faktor internal merupakan faktor–yang dapat dipengaruhi oleh aktivitas manajemen atau *critical success factors* yang berada di dalam kendali perusahaan. Contoh dari faktor internal adalah biaya, kualitas, dan jasa. (2). Faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang tidak dapat dipengaruhi oleh aktivitas manajemen atau *critical success factors* yang berada di luar kendali perusahaan. Contoh faktor eksternal meliputi ekonomi makro, perilaku pesaing (termasuk harga dan produk), kebijakan pemerintah, dan perubahan teknologi.

3. Identifikasi CSF

Perusahaan berada dalam lingkungan bisnis harus menggunakan manajemen stratejik untuk mencapai keberhasilan dalam jangka panjang terutama dilihat pada ukuran-ukuran operasional bersifat non keuangan, misalnya dapat dilihat pada kualitas produk, kepuasan pelanggan, pangsa pasar, dan peluang-peluang pada pertumbuhan ekonomi tetapi tetap memperhatikan ukuran operasional yang bersifat keuangan. Menurut Hariadi (2003:138) dikutip oleh Handayani (2013) identifikasi *critical success factors* dapat dilakukan secara sederhana yaitu dengan mengamati fungsi–fungsi yang dilakukan oleh perusahaan dan mempertanyakan mengapa konsumen bersedia membayar untuk mendapatkan apa yang ditawarkan. Mengapa perusahaan dan bukan



pesaing kita yang seharusnya mampu menjual produk dengan volume yang menguntungkan. Analisis SWOT, menurut Blocher (2007:58) analisis SWOT merupakan prosedur sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan kritis (*critical success factors*) yang dimiliki oleh perusahaan yang meliputi kekuatan dan kelemahan internalnya, dan peluang serta ancaman yang bersifat eksternal. Kekuatan adalah keahlian dan sumber daya yang dimiliki perusahaan jauh melebihi perusahaan lain.

1. Kekuatan dan kelemahan paling mudah diidentifikasi dengan cara melihat sumber daya spesifik yang ada di dalam perusahaan:
 - (a). Lini Produk.
 - (b). Manajemen.
 - (c). Penelitian dan pengembangan.
 - (d). Produksi.
 - (e). Pemasaran.
 - (f). Strategi.
2. Peluang dan acaman diidentifikasi dengan cara melihat faktor-faktor yang ada di luar perusahaan. Peluang dan acaman paling mudah diidentifikasi dengan cara melakukan analisis terhadap industri dan pesaing:
 - (a). Hambatan untuk masuk (*Barries to entry*).
 - (b). Intensitas persaingan.
 - (c). Tekanan dari produk pengganti.
 - (d). Kekuatan posisi tawar pelanggan.
 - (e). Kekuatan posisi tawar pemasok

2.12 Pengukuran Kinerja *Critical Success Factors*

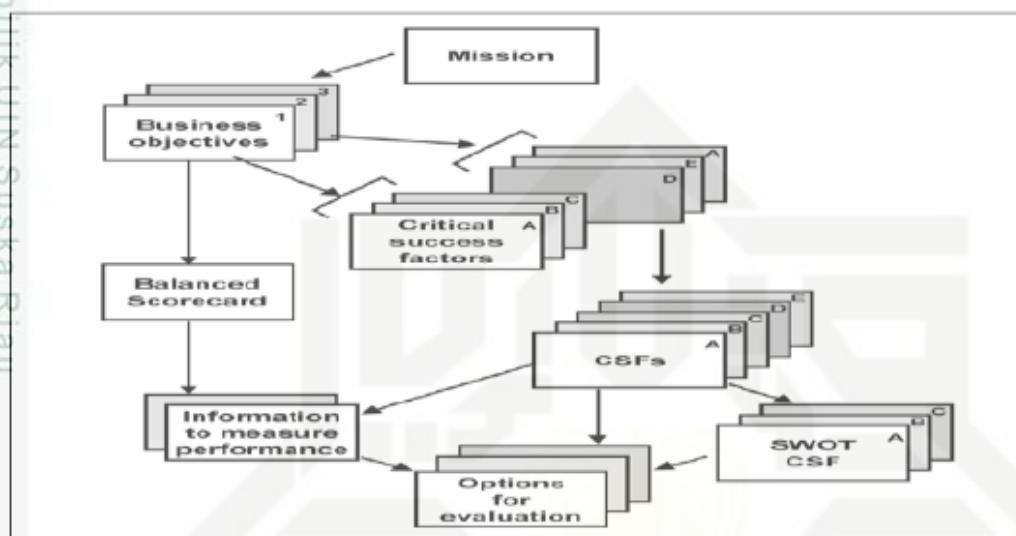
Setelah *critical success factors* berhasil dianalisis dan diidentifikasi, maka kegiatan yang harus dilakukan perusahaan selanjutnya adalah menentukan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*), dimana perusahaan mengembangkan sistem pengukuran yang relevan dan dapat diandalkan untuk mengukur *critical success factors*. Menurut Mardiasmo (2002:125) dikutip oleh Handayani (2013) menjelaskan bahwa indikator kinerja kunci merupakan sekumpulan indikator yang dapat dianggap sebagai ukuran kinerja kunci baik bersifat finansial maupun nonfinansial untuk melaksanakan operasi dan kinerja untuk melaksanakan operasi dan kinerja unit bisnis. Indikator ini dapat digunakan oleh manajer untuk mendeteksi dan memonitor pencapaian kinerja(Rachman, 2014).

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak mengikuti kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Analisis CSF ditujukan untuk menetukan suatu ketentuan dari organisasi dan lingkungannya yang berpengaruh pada keberhasilan atau kegagalan. Tujuannya yaitu untuk menginterpretasikan objektif secara lebih jelas untuk menetukan aktivitas yang harus dilakukan dan informasi apa yang dibutuhkan (Rachman, 2014).



Gambar 2.2 *Critical Success Factors*