

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

Pengadaan barang/jasa pemerintah merupakan salah satu instrumen strategis dalam mendukung pembangunan nasional, pelayanan publik, serta pencapaian tujuan negara. Dalam konteks Indonesia, pengadaan barang/jasa diatur melalui Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 beserta perubahannya (Perpres Nomor 12 Tahun 2021). Regulasi tersebut menegaskan bahwa pengadaan bertujuan untuk menghasilkan barang/jasa yang tepat dari setiap uang yang dibelanjakan, baik dilihat dari aspek kuantitas, kualitas, waktu, biaya, lokasi, maupun penyedia. Prinsip utama yang mendasari pengadaan barang/jasa adalah efisien, efektif, transparan, terbuka, bersaing, adil, dan akuntabel. Dengan prinsip tersebut, pengadaan tidak hanya dipandang sebagai proses administratif, tetapi juga instrumen kebijakan publik yang berfungsi menggerakkan perekonomian, mendukung pemerataan pembangunan, serta menciptakan iklim usaha yang sehat.

Sejumlah penelitian memperkuat hal tersebut. Menurut (Saidah et al., 2024), pengadaan barang/jasa pemerintah memiliki peran signifikan dalam meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) karena setiap tahapan harus berlandaskan transparansi dan akuntabilitas. Penelitian (Ramadhani & Nurcahyanto, 2023) juga menekankan bahwa pengadaan barang/jasa dapat menjadi instrumen pembangunan daerah jika dilaksanakan secara profesional, karena selain menghasilkan *output* berupa infrastruktur, pengadaan juga berdampak pada

pengembangan kapasitas penyedia lokal. Dengan demikian, dasar umum pengadaan barang/jasa pemerintah di Indonesia tidak hanya sebatas proses memperoleh barang atau jasa, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, pembangunan ekonomi daerah, serta pemberdayaan masyarakat melalui keterlibatan pelaku usaha lokal.

Konsep *Critical Success Factors (CSFs)* pertama kali diperkenalkan oleh Rockart (1979) sebagai sejumlah area kunci yang harus mendapat perhatian manajemen agar organisasi dapat mencapai tujuan yang diinginkan. *CSFs* berfungsi sebagai kerangka untuk mengidentifikasi elemen-elemen esensial yang menentukan keberhasilan implementasi suatu kebijakan, sistem, atau proyek. Dalam perkembangannya, pendekatan ini tidak hanya digunakan di dunia bisnis, tetapi juga banyak diterapkan dalam konteks implementasi teknologi informasi, transformasi digital, dan reformasi kebijakan publik.

Dalam ranah pengadaan barang/jasa pemerintah, penggunaan *CSFs* terbukti relevan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menentukan keberhasilan implementasi sistem *e-procurement*. Penelitian (Prasetyo, 2019) di Kementerian PPN/Bappenas, misalnya, berhasil mengidentifikasi delapan faktor kunci keberhasilan yang meliputi kualitas sistem, keamanan, pelatihan, dukungan manajemen puncak, *re-engineering* proses bisnis, strategi implementasi, manajemen perubahan, dan kompetensi penyedia jasa. Studi ini menunjukkan bahwa meskipun aspek teknologi penting, faktor non-teknis seperti dukungan manajemen dan strategi organisasi justru menjadi elemen dominan dalam memastikan keberhasilan *e-procurement*.

Penelitian di level daerah juga mendukung temuan serupa. (Kustanti et al., 2014) dalam studi *e-procurement* di Kabupaten Probolinggo menggunakan metode SEM-PLS dan menemukan bahwa penerimaan pengguna, integrasi sistem, dan strategi implementasi merupakan faktor paling berpengaruh terhadap keberhasilan program. Rekomendasi dari penelitian tersebut menekankan bahwa sebelum menerapkan sistem baru, pemerintah daerah harus memetakan faktor kunci keberhasilan secara kontekstual agar dapat menyusun strategi yang realistis.

Selain itu, penelitian di Kabupaten Badung oleh (Dewi et al., 2017) menguji hubungan antara *CSFs* dan pencegahan *fraud* dalam implementasi *e-procurement*. Hasilnya, dukungan manajemen puncak, pelatihan pengguna, serta keamanan sistem terbukti berpengaruh signifikan dalam meminimalisir risiko kecurangan. Studi ini menegaskan bahwa *CSFs* tidak hanya mendukung keberhasilan teknis implementasi, tetapi juga berkontribusi terhadap integritas dan akuntabilitas sistem pengadaan publik.

Secara internasional, penelitian tentang *CSFs* dalam *e-procurement* sektor konstruksi juga telah dilakukan. Studi oleh (Afolabi et al., 2019) di Nigeria, misalnya, menunjukkan bahwa faktor teknis seperti ketersediaan internet yang stabil, akses teknologi, dan kompetensi pengguna menjadi determinan utama keberhasilan implementasi *e-procurement* di sektor konstruksi. Temuan ini memperkaya perspektif bahwa faktor teknis dan infrastruktur seringkali menjadi tantangan utama di negara berkembang.

Untuk merumuskan faktor-faktor kunci keberhasilan (*Critical Success Factors / CSFs*) dalam implementasi e-Katalog pada pengadaan pekerjaan bangunan gedung pemerintah, diperlukan pemahaman mendalam terhadap temuan-temuan penelitian terdahulu yang relevan dengan konteks sistem pengadaan elektronik (*e-procurement dan e-purchasing*) di sektor publik. Konsep *CSFs* yang diperkenalkan oleh Rockart (1979) mendefinisikannya sebagai sejumlah area penting yang harus berjalan baik agar organisasi dapat mencapai keberhasilan. Seiring perkembangan digitalisasi pengadaan barang/jasa, berbagai penelitian kemudian mengadaptasi konsep ini untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis yang menentukan keberhasilan implementasi sistem elektronik pemerintah.

Kajian literatur dilakukan dengan menelaah sejumlah penelitian baik nasional maupun internasional yang secara langsung maupun tidak langsung membahas keberhasilan implementasi *e-procurement*, *e-purchasing*, dan e-Katalog. Studi-studi tersebut mencakup konteks pemerintahan pusat dan daerah di Indonesia (misalnya Bappenas, Kabupaten Probolinggo, dan Kabupaten Badung), serta pengalaman dari negara lain seperti Nigeria, Ethiopia, Portugal, dan Kenya. Pendekatan sintesis dilakukan dengan menelusuri indikator-indikator keberhasilan yang secara konsisten muncul dalam berbagai penelitian seperti tersaji dalam **Tabel 2.1** di bawah ini. Sintesis ini menjadi dasar konseptual dalam perumusan variabel dan indikator penelitian yang digunakan dalam studi ini, sekaligus memperkuat kerangka teoritis tentang faktor-faktor penentu keberhasilan penerapan e-Katalog di sektor konstruksi pemerintah daerah.

Tabel 2. 1 Faktor-faktor penentu keberhasilan

No	Sumber Penelitian	Faktor-faktor yang mempengaruhi
1	<i>Critical Success Factors of Electronic Procurement Implementation in The Ministry of National Development Planning/Bappenas Republic of Indonesia</i> (Prasetyo, 2019)	Menegaskan 4 pilar keberhasilan: kesiapan teknologi (kualitas sistem, keamanan), dukungan organisasi (komitmen pimpinan & strategi), kompetensi SDM , dan lingkungan regulatif ; keempat pilar saling ketergantungan untuk keberhasilan <i>e-procurement</i> .
2	<i>Analisis Critical Success Factors Implementasi E-Procurement di Kabupaten Probolinggo</i> (Kustanti et al., 2014)	Menemukan faktor dominan: dukungan manajemen puncak , strategi implementasi , manajemen perubahan ; menyorot perlunya perencanaan transisi dan komunikasi perubahan untuk keberhasilan.
3	Pengaruh faktor-faktor keberhasilan pada implementasi <i>e-Procurement</i> terhadap pencegahan <i>fraud</i> (studi pada pemerintah Kabupaten Badung) (Dewi et al., 2017)	Menekankan kompetensi SDM & pelatihan berkelanjutan untuk mengoperasikan sistem; kualitas sistem & keamanan krusial untuk mencegah penyimpangan; juga menyorot kepatuhan regulasi.
4	<i>Critical success factors (CSFs) for e-procurement adoption in the Nigerian construction industry</i> (Afolabi et al., 2019)	Identifikasi: infrastruktur teknologi (internet cepat & andal) , kebijakan/regulasi jelas , partisipasi penyedia ; kondisi pasar & keterlibatan kontraktor lokal berpengaruh pada adopsi.
5	Analisis Penerapan Metode <i>E-Purchasing</i> pada Pengadaan Barang dan Jasa (Saidah et al., 2024)	Menekankan peran kejelasan regulasi (Perpres/PerLKPP), ketersediaan penyedia lokal , transparansi harga & spesifikasi ; temuan juga catat isu SDM dan beban kerja PPK yang memengaruhi proses.
6	Analisis Hukum Terhadap Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Melalui Pembelian Secara Elektronik (<i>E-Purchasing</i>) Di Provinsi Gorontalo (Abdullah et al., 2024)	Menunjukkan keberhasilan tergantung pada pemahaman pelaku pengadaan , dukungan regulasi (Perpres/PerLKPP) , ketersediaan penyedia , serta pengawasan untuk mencegah maladministrasi; rekomendasi: <i>good governance</i> & mekanisme pengawasan.
7	<i>Digitizing the grey areas in the Nigerian public procurement system using e-Procurement technologies</i> (Afolabi et al., 2022)	Hasil survei (n=759) menyatakan faktor paling kritis: ketersediaan internet yang andal , infrastruktur ICT , dukungan manajemen , faktor manusia , dan karakteristik teknologi . <i>CSFs</i> diklasifikasikan: dukungan manajemen → infrastruktur fisik; <i>human factors</i> ; karakteristik teknologi.
8	<i>Challenges and Critical Success Factors for E-Procurement Adoption in Ethiopia</i> (Shiferaw-Mitiku-Tebeka & Addis, 2019)	Menemukan hambatan: retensi SDM , infrastruktur tidak konsisten , integrasi legacy systems , komitmen manajemen & sikap pegawai , supplier integration , dan kekhawatiran keamanan. <i>CSFs</i> : pelatihan ,

No	Sumber Penelitian	Faktor-faktor yang mempengaruhi
		program manajemen perubahan, dan <i>IT-skilled procurement staff</i>.
9	<i>Evidence of the impacts of public e-procurement: The Portuguese experience</i> (Costa et al., 2013)	Menyajikan bukti bahwa <i>e-procurement</i> meningkatkan transparansi & efisiensi tetapi keberhasilan tergantung pada tingkat administratif entitas, ketersediaan SDM terampil, dan infrastruktur ICT ; hambatan: kurang SDM dan ICT.
10	<i>Factors Affecting Efficiency of The Procurement Function at The Public Institutions in Kenya (A Case of Supplies Branch in Nairobi)</i> (Ngwili & Were, 2014)	Menemukan faktor penting: kompetensi staf pengadaan, kerangka hukum, budaya institusi, dan ICT yang memengaruhi efisiensi pengadaan. Rekomendasi: penguatan kapasitas dan peninjauan regulasi.
11	Faktor Sukses (<i>Key Success Factor</i>) Kontraktor dalam Mengikuti Lelang Menggunakan Sistem <i>E-Procurement</i> di Kota Lhokseumawe (Fauzan et al., 2015)	Identifikasi faktor: pengembangan SDM, pemahaman regulasi & hukum, penguasaan teknologi, infrastruktur memadai, dan sosialisasi ; SDM & penguasaan teknologi berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan.

Dengan menelaah penelitian-penelitian tersebut, dapat dilihat bahwa *CSFs* mencakup dimensi yang luas: teknologi (kualitas sistem, keamanan, infrastruktur), organisasi (dukungan manajemen, manajemen perubahan, strategi implementasi), sumber daya manusia (kompetensi, pelatihan, penerimaan pengguna), serta lingkungan eksternal (regulasi, keterlibatan penyedia, kondisi pasar). Pendekatan ini dinilai lebih komprehensif dibandingkan metode analisis lain karena mampu menggabungkan faktor teknis dan non-teknis secara strategis.

Dalam konteks Kabupaten Gunungkidul, pendekatan *CSFs* menjadi relevan karena implementasi e-Katalog untuk pengadaan bangunan gedung belum pernah dilakukan. Dengan mengidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan, pemerintah daerah dapat merumuskan strategi yang tepat agar e-Katalog tidak hanya menjadi alternatif formalitas, tetapi benar-benar efektif untuk mengatasi masalah tender konvensional seperti fenomena penawaran harga rendah yang berisiko menurunkan

mutu pekerjaan. Oleh sebab itu, penelitian ini menempatkan *CSFs* sebagai kerangka analisis utama dalam menilai kesiapan dan merumuskan strategi implementasi e-Katalog di daerah.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

Menurut Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah beserta perubahannya dalam Perpres Nomor 12 Tahun 2021, pengadaan barang/jasa adalah kegiatan untuk memperoleh barang/jasa oleh Kementerian, Lembaga, atau Perangkat Daerah, yang prosesnya dimulai dari perencanaan kebutuhan sampai dengan penyelesaian seluruh kegiatan guna memperoleh barang/jasa tersebut.

Tujuan pengadaan barang/jasa meliputi:

- Menghasilkan barang/jasa yang tepat dari setiap uang yang dibelanjakan, ditinjau dari aspek kualitas, kuantitas, waktu, biaya, lokasi, dan penyedia.
- Meningkatkan penggunaan produk dalam negeri.
- Meningkatkan peran serta usaha mikro, kecil, dan koperasi.
- Mendukung pelaksanaan penelitian dan pemanfaatan industri kreatif.
- Mewujudkan pemerataan ekonomi dan pembangunan berkelanjutan.

Prinsip dasar pengadaan barang/jasa adalah efisien, efektif, transparan, terbuka, bersaing, adil, dan akuntabel. Prinsip ini menjadi pedoman normatif dalam setiap tahapan pengadaan, mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Penerapan prinsip tersebut merupakan instrumen utama dalam mewujudkan *good governance* di sektor publik.

Tahapan pengadaan barang/jasa pemerintah berdasarkan Perpres 16/2018 meliputi:

- Perencanaan pengadaan → identifikasi kebutuhan, penyusunan Rencana Umum Pengadaan (RUP), dan penganggaran.
- Persiapan pengadaan → penyusunan dokumen pengadaan, penetapan metode pemilihan penyedia, serta penetapan Harga Perkiraan Sendiri (HPS).
- Pemilihan penyedia → dilakukan melalui berbagai metode (tender, seleksi, penunjukan langsung, *e-purchasing*, dsb.).
- Pelaksanaan kontrak → penandatanganan kontrak, pelaksanaan pekerjaan, hingga pengendalian kontrak.
- Serah terima hasil pekerjaan → pemeriksaan hasil pekerjaan, serah terima, dan penyelesaian pembayaran.
- Pengawasan dan evaluasi → monitoring, evaluasi kinerja penyedia, serta tindak lanjut jika terjadi permasalahan.

Dengan demikian, secara teoritis pengadaan barang/jasa bukan hanya sebuah proses administratif, tetapi merupakan instrumen kebijakan pembangunan yang melibatkan aspek hukum, ekonomi, sosial, dan tata kelola.

2.2.2 Metode e-Katalog dalam Pengadaan

E-Katalog adalah sistem informasi elektronik yang dikelola LKPP berisi daftar barang/jasa dilengkapi dengan harga dan spesifikasi teknis dari penyedia. Mekanisme ini diatur dalam Perpres 16/2018, Perpres 12/2021, serta Perlem LKPP No. 9 Tahun 2021 tentang Toko Daring dan Katalog Elektronik. Tujuan utama e-

Katalog adalah mempercepat, menstandarkan, dan mentransparankan proses pengadaan. Berdasarkan LKPP (2022), e-Katalog terbagi menjadi tiga jenis:

- E-Katalog Nasional → produk/jasa yang berlaku secara nasional.
- E-Katalog Sektoral → dikelola oleh kementerian/lembaga tertentu untuk kebutuhan spesifik sektor.
- E-Katalog Lokal → dikelola oleh pemerintah daerah untuk mendorong partisipasi UMKM dan penyedia lokal.

Tahapan dalam penggunaan e-Katalog (*e-purchasing*) adalah:

- Penyedia menayangkan produk/jasa dalam sistem katalog.
- PPK memilih produk sesuai kebutuhan berdasarkan spesifikasi dan harga.
- Negosiasi (jika diperlukan) untuk menyesuaikan harga/kuantitas.
- Penerbitan Surat Pesanan.
- Penyedia melaksanakan pengiriman/pekerjaan.
- PPK melakukan pemeriksaan dan pembayaran.

2.2.3 Perkembangan Metode e-Katalog dalam Pengadaan

Pengadaan barang/jasa pemerintah di Indonesia telah mengalami transformasi signifikan dalam dua dekade terakhir, khususnya melalui pemanfaatan teknologi informasi. Sejalan dengan prinsip efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas yang diamanatkan dalam reformasi birokrasi, pemerintah mulai mengadopsi sistem pengadaan elektronik (*e-procurement*) sejak awal tahun 2010-an. Salah satu instrumen penting dalam sistem ini adalah Katalog Elektronik (e-Katalog), yang berfungsi sebagai etalase digital untuk mempertemukan pemerintah

sebagai pengguna barang/jasa dengan penyedia yang telah terverifikasi oleh Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP).

Periode Awal Pengembangan (2010–2014)

Gagasan pengadaan secara elektronik pertama kali muncul melalui pengembangan Sistem Pengadaan Secara Elektronik (SPSE) dan Rencana Umum Pengadaan (SIRUP) oleh LKPP pada tahun 2010–2012. Tujuannya adalah menciptakan mekanisme pengadaan yang lebih transparan dan efisien. Dalam tahap awal, LKPP mengeluarkan Peraturan Kepala LKPP (Perka LKPP) yang mengatur tata cara pelaksanaan *e-purchasing* serta pengenalan katalog elektronik sebagai sarana pemilihan barang/jasa yang telah ditetapkan harganya. Sistem e-Katalog mulai beroperasi secara resmi pada tahun 2013 dan diintegrasikan dengan LPSE di berbagai kementerian/lembaga serta pemerintah daerah.

Periode ini ditandai dengan terbentuknya katalog nasional pertama, yang mencakup komoditas umum seperti alat kesehatan, kendaraan dinas, bahan bakar, dan alat tulis kantor. Meskipun masih terbatas pada barang-barang dengan spesifikasi standar, keberadaan e-Katalog memperlihatkan potensi besar dalam mengurangi praktik kolusi dan mempercepat proses pengadaan pemerintah.

Konsolidasi Kebijakan Nasional (2015–2018)

Untuk memperkuat dasar hukum pengadaan elektronik, pemerintah menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, yang menggantikan Perpres No. 54 Tahun 2010 beserta perubahannya. Perpres ini menjadi tonggak penting karena untuk pertama kalinya

e-purchasing dan e-Katalog secara eksplisit diakui sebagai metode pengadaan yang sah dan diatur dalam pasal tersendiri.

Pasal 69 Perpres 16/2018 menegaskan bahwa “*e-purchasing* dilakukan dengan cara pembelian melalui Katalog Elektronik,” yang menunjukkan peran strategis e-Katalog sebagai instrumen utama dalam digitalisasi pengadaan pemerintah. Selain itu, LKPP diberi mandat untuk mengembangkan, mengelola, dan mengawasi sistem katalog elektronik nasional (Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2018 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, 2018)

Dalam periode ini, e-Katalog mulai digunakan tidak hanya untuk pengadaan barang, tetapi juga layanan jasa sederhana, membuka jalan bagi perluasan ke sektor konstruksi dan konsultasi teknis di masa mendatang.

Penyesuaian dan Perluasan Sistem (2019–2021)

Seiring perkembangan teknologi dan dinamika kebutuhan pengadaan di daerah, pemerintah melakukan pembaruan regulasi melalui Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021, yang merupakan perubahan atas Perpres 16/2018. Amandemen ini memperkenalkan sejumlah penyempurnaan, termasuk kemudahan bagi pemerintah daerah dan UKPBJ (Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa) untuk mengelola Katalog Elektronik sektoral dan lokal. Tujuan pembaruan ini adalah mendorong kemandirian daerah dalam proses pengadaan dan memperluas partisipasi penyedia lokal, sejalan dengan arah kebijakan *inclusive procurement* LKPP (Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2021 Tentang

Perubahan Atas Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, 2021).

Dalam konteks ini, LKPP juga memperkenalkan mekanisme baru berupa mini kompetisi dan negosiasi elektronik dalam e-Katalog untuk meningkatkan efisiensi dan menjaga harga tetap kompetitif. Hal ini sangat relevan dengan dimensi lingkungan eksternal dalam penelitian ini, karena mencerminkan adaptasi kebijakan terhadap dinamika pasar dan keterlibatan penyedia jasa.

Penguatan Regulasi Teknis dan Desentralisasi e-Katalog (2022–2023)

Pada tahun 2022, LKPP menerbitkan Keputusan Kepala LKPP Nomor 122 Tahun 2022 tentang Tata Cara Penyelenggaraan Katalog Elektronik serta Surat Edaran Kepala LKPP Nomor 11 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Katalog Elektronik Pasca Pencantuman Produk. Regulasi ini memperinci mekanisme pelaksanaan e-Katalog, mulai dari proses pencantuman produk, evaluasi, penonaktifan, hingga mekanisme pembelian oleh instansi pengguna.

Kedua dokumen ini juga memperkenalkan konsep Katalog Elektronik sektoral dan lokal, yang memberi ruang bagi pemerintah daerah untuk mengelola katalog sendiri sesuai kebutuhan spesifik daerah, termasuk komoditas konstruksi, jalan, dan bangunan gedung (Keputusan Kepala Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Republik Indonesia Nomor 122 Tahun 2022 Tentang Tata Cara Penyelenggaraan Katalog Elektronik, 2022).

Kebijakan ini mempertegas peran e-Katalog sebagai platform strategis dalam mendukung desentralisasi ekonomi daerah dan memperkuat kolaborasi antara pemerintah dan penyedia jasa lokal.

Era e-Katalog Versi 6.0 dan Digitalisasi Terpadu (2024–sekarang)

Tahun 2024 menjadi momentum besar transformasi digital pengadaan pemerintah. LKPP meluncurkan e-Katalog Versi 6.0 pada Maret 2024, yang kemudian diresmikan oleh Presiden RI pada Desember 2024. Versi terbaru ini mengusung konsep *integrated e-procurement ecosystem*, dengan fitur-fitur baru seperti pelacakan pengiriman barang/jasa secara *real time*, sistem penilaian kinerja penyedia, serta integrasi penuh dengan SIRUP dan sistem pembayaran elektronik pemerintah (Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, 2024).

Inovasi ini tidak hanya memperkuat dimensi teknologi (melalui peningkatan kualitas sistem dan keamanan data), tetapi juga mendukung dimensi organisasi dan SDM, karena keberhasilan implementasinya sangat bergantung pada kesiapan kelembagaan dan kompetensi pejabat pengadaan di daerah. Dalam konteks pengadaan konstruksi, e-Katalog versi terbaru mulai memungkinkan pembentukan paket pekerjaan konstruksi dengan spesifikasi teknis baku, membuka peluang adopsi sistem ini untuk pengadaan bangunan gedung pemerintah.

2.2.4 Critical Success Factor (CSFs)

Konsep *Critical Success Factors (CSFs)* didefinisikan Rockart (1979) sebagai sejumlah area kunci yang harus diperhatikan organisasi agar implementasi strategi atau sistem berhasil. *CSFs* berfungsi sebagai pedoman dalam merancang

strategi dan mengalokasikan sumber daya pada faktor-faktor yang benar-benar menentukan keberhasilan.

Konsep *Critical Success Factors (CSFs)* atau faktor kunci keberhasilan merupakan elemen yang sangat menentukan tercapainya tujuan suatu organisasi. Menurut Mardiasmo (2004), *CSFs* adalah area yang mengidentifikasi keberhasilan kinerja unit kerja organisasi, baik dari aspek finansial maupun non-finansial. Hal ini sejalan dengan Hariadi (2004) yang mendefinisikan *CSFs* sebagai variabel-variabel penting dalam lingkungan internal maupun eksternal organisasi yang berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan strategi.

(Puspita & Sari, n.d.) menjelaskan bahwa *CSFs* sering disebut juga *key variables*, *key result factors*, atau *pulse points*, yaitu faktor-faktor kritis pada lingkungan bisnis yang memerlukan perhatian manajer agar organisasi mampu beradaptasi dengan perubahan. Kesalahan dalam mengidentifikasi faktor-faktor kritis ini dapat mengakibatkan kegagalan organisasi dalam jangka panjang, sementara identifikasi yang tepat akan memperkuat posisi bersaing dan keberlanjutan organisasi.

Tripomo (2005) menekankan bahwa *CSFs* umumnya mencakup faktor internal (sumber daya, kompetensi inti, kualitas SDM, efisiensi operasional) dan faktor eksternal (kebijakan pemerintah, regulasi, kondisi pasar, teknologi, hingga perilaku pesaing). Dengan demikian, kerangka *CSFs* dapat dipakai sebagai acuan untuk menyusun strategi organisasi, termasuk di sektor publik.

Lebih lanjut, karakteristik *CSFs* antara lain: (1) menggambarkan faktor penentu keberhasilan dan kegagalan organisasi; (2) bersifat dinamis dan dapat berubah dengan cepat; (3) memerlukan tindakan segera bila terjadi perubahan signifikan; serta (4) dapat diukur baik secara langsung maupun melalui indikator perantara (Mardiasmo, 2004). Oleh sebab itu, *CSFs* tidak hanya berfungsi sebagai panduan strategis, tetapi juga sebagai tolok ukur kinerja organisasi.

