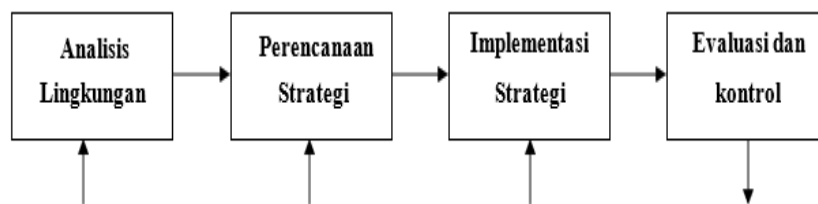


BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Manajemen strategi

Manajemen strategi merupakan proses dalam perusahaan yang selalu berubah atau bersifat dinamik. Karena pada dasarnya strategi suatu perusahaan memerlukan peninjauan terus menerus bahkan perubahan dimasa depan. Karena kondisi perusahaan akan berubah mengikuti perkembangan jaman, baik kondisi internal maupun eksternal. Jadi tujuan manajemen strategi agar organisasi menjadi satuan yang mampu menampilkan kinerja tinggi karena organisasi yang berhasil adalah organisasi yang tingkat efektifitas dan produktivitasnya makin lama makin tinggi. Berikut adalah model dasar dari manajemen strategis.



Gambar 2. 1 Model Dasar Manajemen Strategis

(Sumber: Wheelen dan Hunger, 2012)

Menurut (Mappasiara, 2018) manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat untuk manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian suatu tujuan organisasi tersebut. adapun tujuan strategi menurut (Suwardiyanto, 2010), tujuan manajemen strategi yaitu:

1. Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.
2. Membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak.

3. Mengantisipasi setiap perubahan kembali secara merata.
4. Berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas.

Menurut (David & Fred, 2011) tahapan atau proses manajemen strategis diantaranya yaitu:

1. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Perumusan strategi adalah tahap awal yang mencakup pengembangan visi misi, pengidentifikasian peluang eksternal organisasi dan ancaman, penentuan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif dan memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

2. Implementasi Strategi (*Strategy Implemented*)

Setelah perumusan strategi yang ditetapkan, tahap selanjutnya yaitu implementasi strategi. Penerapan strategi membutuhkan keputusan pihak berwenang dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Pada tahap implementasi strategi, dilakukan pengembangan strategi pendukung budaya, merencanakan struktur organisasi yang efektif, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan budget, mengembangkan dan utilisasi sistem informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi.

3. Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*)

Tahap terakhir yaitu evaluasi strategi. Evaluasi strategi ini merupakan alat utama untuk memperoleh informasi. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penilaian atau melakukan proses evaluasi strategi. Dalam penilaian strategi terdapat tiga aktivitas penilaian yang mendasar, yaitu: Peninjauan ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, Pengukuran kinerja dan Pengambilan langkah korektif. Penilaian strategi sangat diperlukan suatu perusahaan karena strategi yang berhasil untuk saat ini tidak selalu berhasil untuk di masa yang akan datang.

2.2 Balanced Scorecard

Balanced scorecard merupakan sebuah sistem instrumentasi bagi pelaku usaha untuk mengendalikan organisasi perusahaan guna mentranslasikan visi dan misi perusahaan ke dalam bentuk kerangka pengukuran strategis terhadap sekumpulan parameter didalam masing-masing perspektif yang komprehensif, sehingga dapat meningkatkan kemampuan kerja perusahaan guna menciptakan daya saing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) dalam kondisi persaingan yang kompetitif dewasa ini (Alimudin et al., 2019).

Adapun pengertian *Balance Scorecard* menurut para ahli yaitu: Menurut (Mulyadi, 2007) *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *Balanced* dan *scorecard*. *Scorecard* diartikan sebagai kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang. Sedangkan *Balanced* artinya berimbang, untuk mengukur kinerja eksekutif secara berimbang dari berbagai dimensi yaitu keuangan dan non keuangan jangka pendek dan jangka panjang, *intern* dan *ekstern*. Di dalam *balanced scorecard* terdapat empat perspektif, berikut adalah Prespektif *balanced scorecard*.

1. Prespektif keuangan

Perspektif keuangan dianggap sebagai perspektif terpenting di antara yang lain, terutama dalam kaitannya dengan implementasi strategi dan penilaian kinerja (Al-Hosaini et al., 2015). Tujuan keuangan menjadi fokus di semua perspektif lainnya. *Balanced scorecard* harus menjelaskan strategi perusahaan, dimulai dengan tujuan keuangan jangka panjang, dan kemudian mengaitkannya dengan berbagai ukuran tindakan yang harus diambil berkenaan dengan proses keuangan, pelanggan, proses internal, dan para pekerja serta sistem untuk menghasilkan kinerja ekonomi jangka panjang yang diinginkan perusahaan (Djo & Dharmadiaksa, 2019)

a) *Growth*

Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, mereka harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru; membangun dan memperluas fasilitas produksi; membangun kemampuan operasi, menanamkan investasi dalam sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang

akan mendukung terciptanya hubungan global; dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan para pelanggan.

b) Sustain

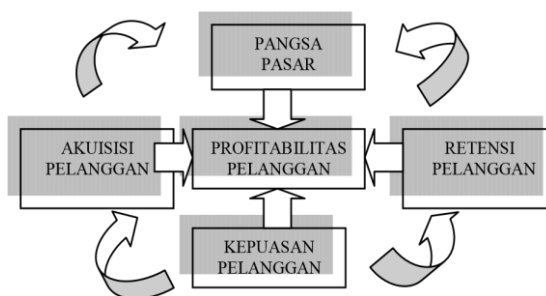
Tujuan finansial di tahap bertahan biasanya terkait dengan profitabilitas, dinyatakan dengan memakai ukuran yang terkait dengan laba akuntansi seperti laba operasi dan margin kotor. Ukuran ini menganggap investasi modal di dalam unit bisnis sudah tetap (*given/exogenous*) dan meminta para manajer untuk memaksimalkan pendapatan yang dihasilkan dari investasi modal.

c) Harvest

Sebagian unit bisnis akan mencapai tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap dimana perusahaan ingin menuai investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar, cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru.

2. Perspektif Pelanggan

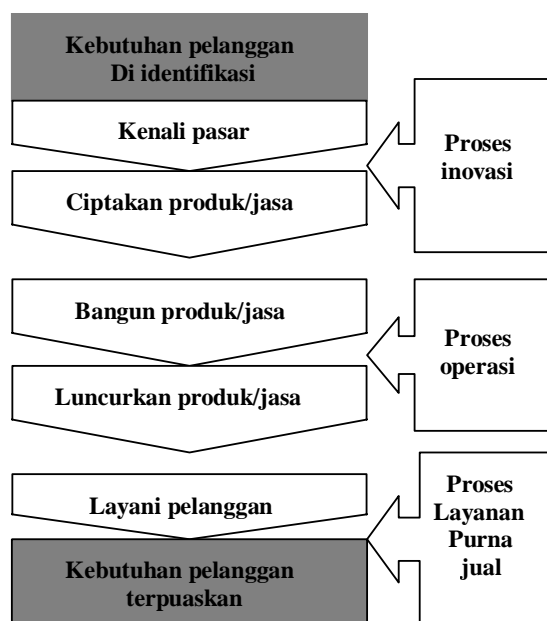
Dalam perspektif pelanggan *Balanced scorecard*, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dengan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan dan pangsa pasar di segmen sasaran. Semua ukuran tersebut dapat dikelompokkan dalam suatu rantai hubungan sebab-akibat (Sipayung, 2009).



Gambar 2.2 sebab akibat perspektif pelanggan
Sumber: Sipayung (2009)

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada proses bisnis internal, manajer mengidentifikasi semua proses bisnis internal dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk memberikan proporsi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar dan memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham. menurut (Saraswati *et al*, 2017) Rantai nilai proses bisnis internal terdiri dari tiga proses bisnis utama, yaitu :



Gambar 2.3 Proses bisnis internal

Sumber: Sipayung (2009)

a. Proses inovasi

Proses inovasi merupakan pengidentifikasian kebutuhan pelanggan masa kini, masa datang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan meliputi peluncuran produk baru, dan mempercepat penyerahan produk ke pasar. Proses inovasi dapat dilakukan melalui riset pasar untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan.

b. Proses operasi

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai dalam perusahaan. Proses operasi menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu.

c. Proses pelayanan purna jual

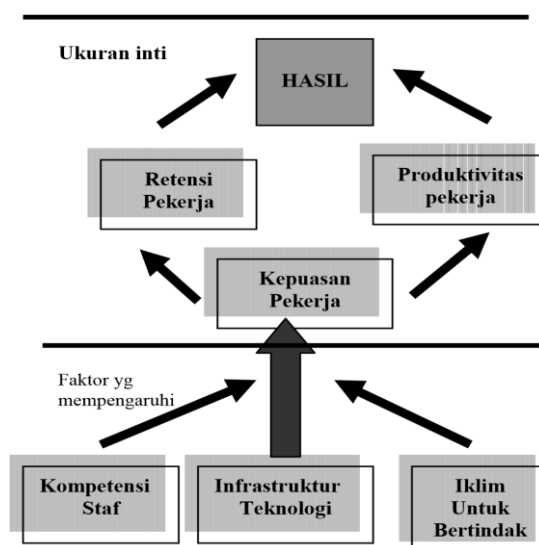
Proses ini merupakan jasa pelayanan para pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dijual. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan dengan menggunakan pengukuran yang bersifat waktu, mutu dan biaya.

4. Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam *Balanced scorecard* adalah learning and growth, menjelaskan *intangible assets* dan perannya (Dewi, 2019). Intangible assets dikelompokkan ke dalam 3(tiga) kategori yaitu ;

- 1.) *Human Capital*: Ketersediaan keterampilan, talenta serta pengetahuan yang diperlukan untuk mendukung strategi.
- 2.) *Information Capital*: Ketersediaan sistem informasi, jaringan dan infrastruktur yang dibutuhkan untuk mendukung strategi.
- 3.) *Organization Capital*: Kemampuan organisasi untuk memobilisasi dan menopang proses perubahan yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi.

tujuan pada perspektif ini adalah sebagai pengendali untuk mencapai keunggulan outcome pada ketiga perspektif *Balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal (Hidayat, Marchaban, & Sumarni, 2018) Dalam perspektif ini diharapkan perusahaan dapat terus tumbuh dan berkembang dengan inovasi-inovasi baru yang dapat mendukung kemajuan dari perusahaan tersebut.



Gambar 2.4 Prespektif Pembelajaran & pertumbuhan

2.3 Key performance indicator (KPI)

Key Performance Indicator (KPI) adalah suatu variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target dan tujuan organisasi sebagai alat untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu (Arlina, *et al* 2019) *Key performance indicator* akan menjadi alat mengukur kinerja organisasi dan memastikan keselarasan visi dan strategi organisasi. Hasil pencapaian dari *Key Performance Indicator* juga bisa dijadikan alat pengukur kinerja yang efektif bagi manajer dalam memberikan penilaian kinerja tahunan bagi semua engineer dan menghindarkan dari penilaian subjective seperti saat ini yang sudah berjalan (Rokhim, 2017), menurut (Kusumanto & Lubis, 2018) Sebagai salah satu perangkat utama manajemen organisasi, tujuan utama dari penetapan KPI tersebut adalah:

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 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 mendapatkan 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.

2.4 Enterprise Risk Management

Enterprise Risk Management (ERM) sering disebut juga dengan *Integrated Risk Management (IRM)* dan *Strategic Risk Management (SRM)* yang menawarkan sebuah konsep menganggap seluruh portofolio risiko perusahaan secara terpadu dan holistik, dengan demikian mitigasi risiko bisa sejak dini dan komprehensif (Aditya & Naomi, 2017). Lebih lanjut pengelolaan risiko merupakan bagian dari strategi bisnis secara keseluruhan dan dimaksudkan untuk berkontribusi melindungi dan meningkatkan nilai pemegang saham (Hoyt & Liebenberg, 2011). Implementasi *Enterprise Risk Management (ERM)* dalam suatu perusahaan akan dapat membantu mengontrol aktivitas manajemen sehingga perusahaan dapat meminimalisasi terjadinya fraud yang dapat merugikan perusahaan dan ERM dapat membantu pihak perusahaan untuk menginformasikan kepada pihak eksternal perusahaan terkait profil risiko perusahaan dan juga sekaligus berfungsi sebagai sinyal komitmen perusahaan terhadap manajemen risiko (Devi et al., 2017).

Penelitian ini menggunakan standar ISO 31000 karena standar internasional manajemen risiko tersebut dianggap lebih mudah dan dapat memberikan feedback melalui tahap komunikasi dan konsultasi pada setiap aktivitas pengelolaan risiko menurut (Santoso, 2014) ISO 31000 lebih mudah diterima karena menghubungkan manajemen risiko dengan organisasi perusahaan, tujuan, konteks, struktur, operasi, proses, fungsi, produk, services, dan aset.

2.5 ISO 31000:2018

(Lanin, 2018) ISO 31000 adalah panduan penerapan risiko yang terdiri atas tiga elemen: prinsip (*principle*), kerangka kerja (*framework*), dan proses (*process*). Prinsip manajemen risiko adalah dasar praktik atau filosofi manajemen risiko. Kerangka kerja adalah pengaturan sistem manajemen risiko secara terstruktur dan sistematis di seluruh organisasi. Proses adalah aktivitas pengelolaan risiko yang berurutan dan saling terkait.

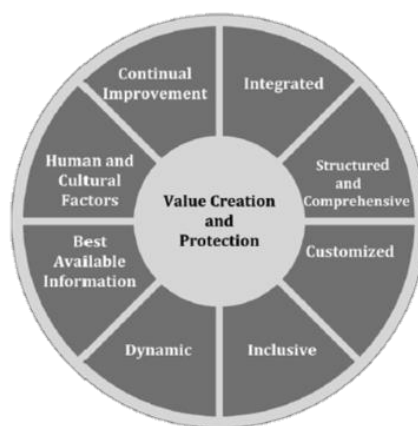
ISO 31000:2018 menekankan tujuan manajemen risiko, yaitu menciptakan dan melindungi nilai. Tujuan itu diwujudkan dengan (1) meningkatkan kinerja, (2) mendorong inovasi, dan (3) mendukung pencapaian sasaran. Manajemen risiko adalah

bagian dari tata kelola (*governance*) dan harus terintegrasi di dalam proses organisasi. Penerapan manajemen risiko memerlukan kepemimpinan dan komitmen dari manajemen puncak, serta keterlibatan aktif dari semua anggota organisasi

1. Prinsip (*principle*)

Berbeda dengan versi ISO 31000:2009 pada ISO 31000:2018 ada 1 tujuan (*purpose*) dan 8 prinsip. Satu prinsip, yaitu "penciptaan dan perlindungan nilai" pada ISO 31000:2009, diubah menjadi tujuan manajemen risiko. Dua prinsip, yaitu "bagian pengambilan keputusan" dan "secara eksplisit menangani ketidakpastian", dihapus. Delapan prinsip lain disederhanakan pernyataannya menjadi:

1. terintegrasi
2. terstruktur dan komprehensif
3. disesuaikan
4. inklusif
5. dinamis
6. informasi terbaik yang tersedia
7. faktor manusia dan budaya, serta
8. peningkatan sinambung. kerangka kerja



Gambar 2.5 Prinsip kerja ISO 31000:2018

2. kerangka kerja

Membantu integrasi manajemen risiko ke dalam aktivitas dan fungsi organisasi. Efektivitas manajemen risiko bergantung pada tata kelola dan dukungan dari manajemen puncak. ISO 31000:2018 terdiri dari enam komponen yaitu:

1. Kepemimpinan dan komitmen
2. Integrasi

3. Desain
4. Implementasi
5. Evaluasi
6. Perbaikan

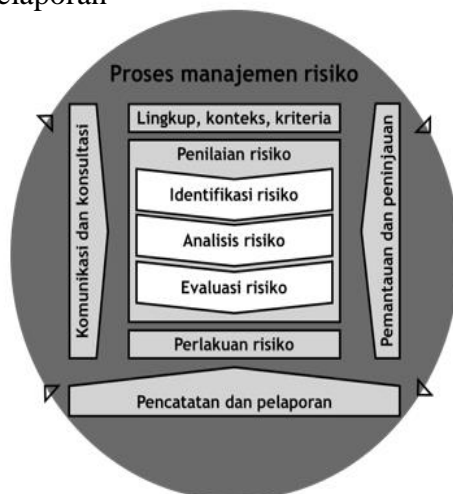


Gambar 2. 6 kerangka kerja ISO 31000:2018

3. proses (*process*)

proses melibatkan penerapan sistematis kebijakan, prosedur, dan praktik pada aktivitas manajemen risiko, proses dapat diterapkan pada tingkat strategis, operasional, program, atau proyek. berikut adalah proses manajemen risiko:

1. komunikasi dan konsultasi
2. Lingkup, kontek, dan kriteria
3. Penilaian risiko
4. Perlakuan risiko
5. Pemantauan dan peminjaman
6. Pencatatan dan pelaporan



Gambar 2. 7 proses kerja ISO 31000:2018

2.6 Probability Impact Matrix

Menurut (Pyati et al., 2018), Matriks Probabilitas-Dampak adalah jenis metode kualitatif yang paling umum digunakan dalam penilaian risiko. Untuk menghitung intensitas risiko tertentu dari Lembar Respons Risiko yang disiapkan, probabilitas dan dampak untuk kegiatan tertentu harus dipertimbangkan. Ini menyediakan alat yang mudah dan kuat untuk Mengidentifikasi, Mengelola, dan Mengontrol risiko. Ini menuntut klasifikasi singkat dari berbagai risiko yang dimaksudkan. Teknik ini dapat membantu mengidentifikasi risiko, memprioritaskan risiko; mengalokasikan sumber daya dan mengambil keputusan terkait tindakan pengendalian.

Risiko tersebut dikelompokkan dalam zona merah, kuning atau hijau, sesuai dengan tingkatannya. Tujuan dari evaluasi risiko adalah membantu proses pengambilan keputusan berdasarkan hasil analisis risiko. Proses evaluasi risiko akan menentukan risiko-risiko mana yang memerlukan perlakuan dan bagaimana prioritas perlakuan atas risiko-risiko tersebut.

berikut tabel penjelasan kriteria penilaian *consequence*

Tabel 2. 1 Kriteria Penilaian *consequence*
(Sumber: The University of Adelaide SA 5005 Australia, 2019)

<i>Score</i>	<i>Description of Impact</i>
5 <i>Extreme</i>	Peristiwa atau keadaan dengan dampak yang berpotensi merusak pada bisnis atau dampak negatif material yang signifikan pada bidang utama
4 <i>Major</i>	Peristiwa kritis atau keadaan yang bisa dialami dengan manajemen yang tepat
3 <i>Moderate</i>	Peristiwa atau keadaan signifikan yang dapat dikelola dalam keadaan normal
2 <i>Minor</i>	Peristiwa dengan konsekuensi yang dapat dengan mudah diserap tetapi membutuhkan pengelolaan upaya meminimalkan dampak
1 <i>Insignificant</i>	Beberapa kehilangan tetapi bukan material; kontrol dan prosedur yang ada harus mengatasi peristiwa atau keadaan

Tabel 2. 2 Kriteria Penilaian *likelihood*
(Sumber: The University of Adelaide SA 5005 Australia, 2019)

<i>Score</i>	<i>Description of likelihood</i>
5 <i>Almost Certain</i>	Sangat mungkin terjadi, mungkin sering
4 <i>Likely</i>	Mungkin terjadi, tetapi bukan masalah yang terus-menerus
3 <i>Possible</i>	Dapat terjadi sesekali
2 <i>Unlikely</i>	Tidak diharapkan terjadi, tetapi kemungkinan terjadi
1 <i>Rare</i>	Sangat tidak mungkin ini akan terjadi

Tabel 2. 3 Matriks peta risiko
(Sumber: The University of Adelaide SA 5005 Australia, 2019)

<i>Risk matrix</i>					
<i>Consequence</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Likelihood</i>	<i>Insignificant</i>	<i>Minor</i>	<i>Moderate</i>	<i>Major</i>	<i>Extreme</i>
<i>4 Almost certain (frequent)</i>	M	M	H	E	E
<i>4 Likely (probable)</i>	L	M	H	H	E
<i>3 Possible (occasional)</i>	L	M	M	H	H
<i>2 Unlikely (uncommon)</i>	L	L	M	M	H
<i>1 Rare (remote)</i>	L	L	L	L	M

Tabel 2. 4 Rating risiko
(Sumber: The University of Adelaide SA 5005 Australia, 2019)

RISK RATING - MANAGEMENT ACTION REQUIRED
<ul style="list-style-type: none"> <i>Extreme risk</i> = perhatian & respons segera diperlukan; membutuhkan penilaian risiko & rencana manajemen yang disiapkan oleh manajer senior yang relevan; pengawasan risiko oleh manajer dan karyawan pada divisi terkait

RISK RATING - MANAGEMENT ACTION REQUIRED
<ul style="list-style-type: none"> • <i>High risk</i> = risiko untuk diberi perhatian yang tepat & dikelola secara nyata; dilaporkan kepada Manajemen senior
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Medium risk</i> = menilai risiko; menentukan apakah kontrol saat ini memadai atau jika diperlukan tindakan atau perawatan lebih lanjut
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Low risk</i> = kelola dengan prosedur rutin; melaporkan kepada manajer & tinjau secara seperlunya

2.7 Expert judgement

Expert judgement merupakan metode pencarian informasi yang berdasarkan pendapat dari ahli mengenai suatu masalah. Hasil dari *expert judgement* sendiri dapat digunakan sebagai landasan pengambilan keputusan. Karena, *expert* dinilai sebagai orang yang ahli dalam bidang tertentu. Namun, pendekatan dengan *expert judgement* dikatakan sebagai penilaian subjektif dan terindikasi menghasilkan bias karena adanya pengaruh dari beberapa faktor (Klein & Kahneman, 2009). Faktor yang berpengaruh terhadap penilaian bias adalah kalibrasi atau konsistensi terhadap standar. Menurut Hora (2009), *expert* yang digunakan dalam pengambilan keputusan agar tidak bias dan memadai adalah tiga hingga tujuh *expert*. Metode *expert judgement* dikatakan efektif karena dapat mengestimasi fenomena yang langka atau kompleks, memprediksi kejadian, mempelajari proses pemecahan masalah, mengetahui informasi terbaru dalam ilmu tertentu, dan menggali informasi berdasarkan data yang ada (Meyer & Booker, 1991). Dalam menentukan *expert* tidak dapat asal memilih. Adapun kriteria *expert* menurut Ramachandran (2016), adalah:

1. Memiliki keahlian
2. Adanya pengalaman atau reputasi
3. Bersedia dan mau untuk berpartisipasi
4. Memahami akan masalah yang ada

2.8 Knowledge Engineering

Knowledge engineering merupakan metode untuk membantu memberi keputusan beberapa pihak baik individu atau kelompok (Preece, 2001). sistem ini memiliki beberapa elemen, yaitu keahlian, ahli (*expert*), pengalihan keahlian, penalaran, aturan, dan kemampuan menjelaskan. menurut Yuhendra (2008), *expert* yang dipakai dalam *knowledge engineering* adalah seseorang yang bisa membantu menyelesaikan permasalahan dengan menginterpretasikan jawaban atas pengetahuan yang dimiliki. Jika *expert* lebih dari satu, maka membutuhkan langkah validasi. Validasi sendiri berguna untuk memastikan bahwa pengetahuan yang ada adalah benar, konsisten, sesuai dengan model, dan nyata (Maalem & Zarour, 2016). Jumlah *expert* yang digunakan dalam *knowledge engineering* tidak memberikan jaminan hasil validasi lebih baik.

2.9 Pilot study

Pilot study mampu mengefisiensikan dan mengefektifkan survei yang dilakukan dalam penelitian. *Pilot study* yang dilakukan dapat berupa kualitatif atau kuantitatif. *Pilot study* kualitatif digunakan untuk melihat kesalahan-kesalahan pada survei yang dilakukan (Porta, 2008), *Pilot study* penting dilakukan untuk membuktikan kualitas dan efisiensi dari penelitian. Dengan kata lain, *pilot study* digunakan untuk mengungkapkan beberapa masalah sebelum penelitian dimulai, hasil *pilot study* dapat menginformasikan kelayakan dan perbaikan yang diperlukan dalam penelitian. Ada juga alasan lain untuk melakukan *pilot study*, seperti memeriksa kata-kata dan pernyataan skala yang digunakan, memperbaiki item skala, menyusun item skala dan rencana penelitian, dan mengumpulkan data awal (Hazzi & Maldaon, 2015).

2.10 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berisikan mengenai penelitian-penelitian terdahulu yang menggunakan metode ataupun topik sama dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian terdahulu tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.5.

Tabel 2. 5 Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul Penelitian	Metode		Kajian
			1	2	
1	Lubis <i>et al</i> (2016)	The Urgency Of Implementing <i>Balanced scorecard</i> System On Local Government In North Sumatra-Indonesia	<i>Balanced scorecard</i>	<i>Service quality</i>	Implementasi <i>balanced scorecard</i> dengan empat prespektif <i>financial, customer, internal process, ideal learning and growth</i> terhadap kualitas layanan pegawai pemerintah daerah Sumatra utara
2	Wulandari <i>et al</i> (2017)	Perencanaan Strategis Dengan Pendekatan <i>Balanced scorecard</i> Pada Perusahaan Properti (Studi Kasus: Elang Group)	<i>Balanced scorecard</i>	SWOT(<i>strength, weaknesses, opportunities, threat</i>)	Mengintegrasikan metode SWOT (<i>strength, weaknesses, opportunities, threat</i>) dengan <i>Balanced scorecard</i> dari analisis SWOT, dijabarkan kedalam sasaran-sasaran strategis. Perancangan <i>key performance indicators</i> (KPI) yang terbagi dalam empat perspektif <i>Balanced scorecard</i> .
3	Galankashi <i>et al</i> (2016)	<i>Supplier Selection in Automobile Industry: A Mixed Balanced scorecard-Fuzzy AHP approach</i>	<i>Balanced scorecard</i>	F-AHP	Studi ini mengusulkan model <i>Balanced scorecard - Fuzzy Analytic Hierarchical Process</i> (BSC - FAHP) yang terintegrasi untuk memilih pemasok di industri otomotif. penelitian ini mengusulkan BSC baru untuk seleksi pemasok industri otomotif. Tindakan dikumpulkan menggunakan survei literatur dan terakreditasi menggunakan <i>Nominal Grup Technique</i> (NGT). Akhirnya, AHP fuzzy digunakan untuk memilih pemasok terbaik.

Tabel 2. 5 Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Penulis	Judul Penelitian	Metode		Kajian
			1	2	
4	Subakti <i>et al</i> (2017)	Sasaran Strategis Perusahaan Perkebunan Kelapa Sawit Teladan Prima Group	<i>Balanced scorecard</i>	ANP	Menganalisis sasaran strategis dan implementasi BSC dengan menggunakan teknik analisis terhadap sasaran strategis perusahaan di dalam empat perspektif BSC dengan integrasi proses jejaring kerja analitik (ANP)
5	Rifky, (2019)	Integrasi <i>Balanced scorecard</i> Dengan ISO <i>Enterprise Risk Management</i> Untuk Pengembangan Strategi Bisnis Pada PT. Alis Jaya Ciptatama Klaten	<i>Balanced scorecard</i>	ISO <i>Enterprise Risk Management</i>	Melakukan pengukuran kinerja perusahaan menggunakan <i>balanced scorecard</i> kemudian menganalisis Risiko setiap strategi yang akan dilakukan dengan ISO <i>Enterprise Risk Management</i>