BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Kajian Induktif

Hussin & Yusoff (2013) Dalam sebuah penelitian yang berjudul "*Adapting the BSC for SMEs – Observations from an Action Research Study"*. Pada penelitia ini dijelaskan tentang pengaplikasian *Balanced scorecard* di usaha kecil menengah. Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat banyak batasan dalam mengaplikasikan *balanced scorecard* di Usaha kecil menengah. Penerapan *Balanced scorecard* di usaha kecil menengah harus memperhatikan elemen-elemen sebagai berikut : Sederhana, waktu kendala sumber daya, orang dan keterampilan, biaya pengimplementasian, Peran kepemimpinan untuk menetapkan misi, nilai, visi, budaya dan nilai-nilai, memanfaatkan kompetensi untuk nilai yang lebih besar, dapat ditindak lanjuti, informalitas dalam dokumentasi dan ulasan.

Balkovskaya & Filneva (2016). Dalam penelitiannya yang berjudul *The use of the balanced scorecard in bank strategic management* peneliti menjelaskan langkah-langkah yang dilakukan dalam membangun sebuah *strategy map* dengan menggunakan metode DEMATEL (*Decision Making Trial and Evaluation Laboratory).* Metode yang digunakan dalam lingkup penelitian ini melibatkan pembangunan peta strategi KPI, yang sangat penting untuk memprioritaskan langkah-langkah strategis. Pertama, KPI telah dipilih berdasarkan misi dan visi strategis dari bank sampel. Kemudian manajer bank mengisi kuesioner di mana mereka diundang mengevaluasi pengaruh timbal balik di antara KPI berdasarkan penilaian mereka sendiri. Kemudian jawaban responden dirata-rata dan dinormalisasi untuk mengecualikan faktor subjektivitas. Selanjutnya, metode DEMATEL diterapkan untuk menghitung 'degree of central role 'dan' severity of influence 'untuk setiap indikator kinerja.

Monte & Fontenete (2012) meneliti tentang implementasi *Balanced scorecard* sebagai manajemen strategi di UKM stasiun pengisian bahan bakar di Portugal. Penelitian

ini bertujuan untuk mengetahui : Apakah *Balanced scorecard* digunakan oleh perusahaan sebagai manajemen strategi. Adakah hubungan antara tingkat pengetahuan tentang *Balaced Scorecard* dan motivasi untuk mengimplementasikannya. Metode yang digunakan dalam mengolah data penelitian ini adalah *Multiple Correspondence Analysis* (MCA). Penelitian ini dilakukan pada 33 UKM stasiun pengisian bahan bakar di Portugal dan mendapatkan hasil bahwa : Penggunan *Balaced Scorecard* sebagai manajemen strategi di UKM stastiun pengisian bahan bakar dipengaruhi oleh tingkat pendidikan pemilik UKM, pemilik Ukm dengan tingkat pendidikan menengah kebawah cenderung masih menggunakan manajemen strategi konvensional.

2.2 Kajian Literatur Deduktif

2.2.1 *Balanced scorecard* (BSC)

Balanced scorecard merupakan sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian kinerja perusahaan yang berfokus pada empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan & pembelajaran (Kaplan & Norton, 1996). Perspektif keuangan merupakan fokus utama (target utama) perusahaan yang akan di dukung oleh ketiga perspektif lainnya melalui mekanisme sebab akibat. Pada mulanya, *balanced scorecard* di desain untuk mengatasi kekurangan–kekurangan pada sistem indikator tradisional. Pada tahun 1980, kaplan dan Norton melakukan penelitian pada 12 perusahaan besar di Amerika Serikat dan mendapatkan hasil bahwa pencapaian pada indikator perencanaan jarak pendek di perusahaan tersebut tidak dapat terhindar dari masalah biaya training, pemasaran, dan pelayanan pelanggan. Hal ini memberikan dampak negatif pada keuangan organisasi di semua posisi secara menyeluruh. Dan dapat disimpulkan bahwa pekerja pada perusahaan tersebut tidak benar-benar menyadari perannya pada proses implementasi strategi perusahaan. Serta kekurangan motivasi untuk mendukung tercapainya target jarak panjang perusa haan. Maka untuk mengatasi permasalahan tersebut, Kaplan dan Norton mengembangkan konsep *balanced scorecard* (Balkovskaya & Filneva, 2016).

Balanced scorecard menggambarkan sebuah alat stategis dan manajer operasional, yang mendukung tercapainya target strategis organisasi dengan internal bisnis proses

yang ada dan aktivitas pekerja di semua level, serta mempermudah monitor proses implementasi strategi perusahaan (Balkovskaya & Filneva, 2016;Gershun & Nefedeva, 2005).

2.2.2 *Balanced scorecard* sebagai Sistem Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan pengembangan posisi kompetitif yang berkelanjutan di mana daya saing perusahaan memberikan keberhasilan yang berkelanjutan (Blocher et al, 1999). Sedangkan menurut Robinson (1997) Manajemen strategis adalah sekumpulan keputusan dan aksi yang menghasilkan formulasi dan implementasi perencanaan desain untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen strategi berhubungan dengan pendekatan manajemen integratif yang berfokus pada seluruh elemen, seperti : *planning, implementing, controlling*, dan strategi bisnis

Manajemen Strategis bertujuan untuk Mengidentifikasi penyebab perusahaan dapat sukses dalam persaingan bisnis, dan penyebab perusahaan dapat mengalami kegagalan dalam persaingan bisnis. Menurut Hill, C.W.L dan Jones, G.R (1998) Komponen utama proses manajemen strategis meliputi:

a. Misi dan tujuan utama organisasi
b. Analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi
c. Pilihan strategi yang sesuai antara kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal
d. Penggunaan struktur organisasi dan sistem pengendalian untuk mengimplementasikan strategi organisasi yang telah ditentukan.

Balanced scorecard digunakan oleh banyak perusahaan inovatif sebagai sistem manajemen strategi untuk mengelola strategi jangka panjang mereka. *Balanced scorecard* digunakan oleh manajer di Amerika untuk membantu menjembatani *gap* utama yang ada di perusahaannya terkait pengembangan dan formulasi strategi dengan proses implementasinya. Terdapat empat klasifikasi penyebab adanya *gap* antara pengembangan dan formulasi strategi dengan proses implementasinya (Kaplan & Norton, 1996), yaitu :

a. Visi dan Strategi tidak dapat dijalankan (*not actionable*).
b. Strategi tidak terhubung dengan sasaran-sasaran (*goals*) departemen, tim, dan individu.

c. Strategi tidak terhubung dengan alokasi sumber daya.
d. Umpan balik yang diperoleh bersifat taktis bukan strategis.

2.2.3 *Balanced scorecard for SMES*

Metode pengukuran kinerja dengan sistem manajemen yang kompleks telah diterapkan oleh banyak perusahaan besar di dunia (Monte & Fontenete, 2012). Hasil penerapan *balanced scorecard* di perusahaan-perusahaan besar didapatkan hasil bahwa praktik manajerial ini sukses dan berhasil membantu perusahaan mencapai target yang diinginkan (Malagueno et al, 2018). Namun dalam berbagai penelitian *balanced scorecard* di UKM didapatkan hasil bahwa UKM mempunyai karakteristik-karakteristik yang dapat menghambat penerapan *balanced scorecard,* yaitu adanya hambatan dalam menyamakan antara ukuran kinerja dengan tujuan strategis, kurangnya keterampilan dan wawasan, kurangnya sumber daya keuangan dan manusia, dan tidak terbiasa menggunakan metode dan proses manajemen strategis (Basuony, 2014).

Tetapi dengan adanya faktor-faktor tersebut bukan berarti bahwa implementasi *balanced scorecard* tidak dapat diimplementasikan secara efektif di UKM. Karena dengan berjalannya waktu implementasi *balanced scorecard* akan semakin meningkat dan menunukkan hasil yang lebih baik, seperti halnya pengimplementasian *balanced scorecard* di perusahaan besar (Basuony, 2014). pengimplementsian *balanced scorecard* pada UKM dapat dilakukan dengan menggunakan metode yang sistematik dan terstruktur, karena implementasi *balanced scorecard* tidak hanya mengukur aspek keuangan namun juga dari segi non-keuangan sehingga dapat dimanfaatkan untuk pengukuran kinerja pada UKM yang dapat membantu mereka berkompetisi dipasar global. (Lonbani et al., 2015)

2.2.4 Perspektif *Balanced Scorecard*

Indikator pengukuran dalam *balanced scorecard* diturunkan dari visi dan strategi perusahaan. Turunan indikator ini dibagi menjadi empat perspektif penting yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Indikator tersebut seimbang antara indikator hasil (*outcome*) dengan indikator yang

memicu kinerja dimasa depan. Terdapat dua jenis indikator pada metode *balanced scorecard* yaitu: (Hannabarger et al., 2007)

a. Lead indicator / indikator akibat

   Merupakan informasi dari hasil keluaran (output) kinerja yang sudah berjalan. Indikator ini digunakan untuk mengevaluasi kinerja pada masing-masing bagian yang bertanggung jawab atas kinerja tersebut. Indikator ini banyak terdapat pada perspektif finansial karena kebanyakan indikator pada perspektif tersebut melaporkan hasil atau kejadian yang sudah berlalu.

b. Lag indicator / indikator sebab

   Indikator ini digunaan untuk memprediksi kinerja dimasa yang akan datang. Sifat indikator ini adalah just-in-time dan dapat membantu perusahaan melakukan tindakan preventif jika terindikasi sebuah masalah kecil yang dapat berkembang menjadi masalah yang besar

Kedua indikator tersebut dibutuhkan didalam *Balanced Scorecard* dan penggunaan keduanya haruslah seimbang. Jika di dalam pengukuran terdapat banyak indikator sebab dari pada indikator akibat maka perusahaan akan terlalu terlambat dalam pengambilan keputusan.

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan perspektif yang berfokus pada kinerja keuangan organisasi dan penggunaan sumber daya keuangan. Dalam melakukan pengukuran secara keuangan, langkah pertama yang harus dilakukan perusahaan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Tahap perkembangan industri digolongkan menjadi tiga tahapan yaitu : *growth, sustain,* dan *harvest* (Kaplan & Norton, 1996). Dari tahap – tahap perkembangan industri tersebut akan diperlukan strategi – strategi yang berbeda sesuai dengan kebutuhan pada tahapannya.

Tabel 2. 1 Tahapan Perkembangan Perusahaan

	Strategic Themes		
	Revenue Growth and Mix	*Cost Reduction / Productivity Improvement*	*Asset Utilization*
Growth	*Sales growth rate by segment percentage* *Percentage revenue from new product* *Services and customers*	*Revenue/Employee*	*Investment (% of sales)* *R & D (%f sales)*
Sustain	*Share of targeted customers & accounts Cross-selling % revenue from new applications Customer & product line profitability*	*Cost vs competitors' Cost reduction rates Indirect expenses (% of sales)*	*Working capital ratio ROCE by key asset categories* *Asset Utilization Rates*
Harvest	*Customer & product line Profitability % unprofitable customers*	*Unit Costs (per unit of output, per transaction)*	*Payback Throughput*

Tujuan keuangan mungkin sangat berbeda untuk setiap tahap siklus hidup bisnis. Teori strategi bisnis menawarkan beberapa strategi yang berbeda yang dapat diikuti oleh unit bisnis, dari pertumbuhan pangsa pasar yang agresif sampai kepada yang konsolidasi bisnis, keluar dan likuidasi. Untuk menyederhanakan, hanya akan diidentifikasi menjadi tiga tahap yaitu:

a. Pertumbuhan (*Growth*)

Perusahaan-perusahaan yang berada dalam tahap ini umumnya menghasilkan produk-produk dengan prospek cerah. Oleh karena itu perusahaan tersebut mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki untuk mendukung perkembangan produk-produk mereka diantaranya untuk membangun dan memperluas fasilitas, jaringan distribusi dan prasarana. Salah satu ukuran dapat digunakan adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan (*growth rate in revenue/sales*).

b. Bertahan (*Sustain*)

Dalam tahap ini perhatian terpusat pada bagaimana pangsa pasar yang mereka miliki agar dapat terus meraih laba. Investasi tetap dilakukan namun lebih ditujukan untuk mengatasi *bottleneck* dalam proses produksi dengan cara misalnya dengan meningkatkan kapasitas produksi dan menyempurnakan proses produksi. Ukuran-ukuran yang digunakan meliputi: pendapatan operasional, besarnya laba kotor (*gross margin*), tingkat pengembalian investasi (ROI), tingkat

pengembalian modal (*ROCE*), dan besarnya nilai tambah ekonomi (*Economic Value Added*).

c. Menuai (*Harvest*)

Tahapan ini dicapai oleh perusahaan dalam hal produk-produk yang dihasilkan mencapai titik jenuh. Dalam tahap ini investasi dalam skala besar tidak diperlukan lagi. Yang menjadi pokok permasalahan adalah pendayagunaan aset perusahaan dalam rangka memaksimalkan arus kas masuk (*cash flow*). Ukuran yang digunakan antara lain adalah besarnya arus masuk dari kegiatan operasi perusahaan dan penurunan kebutuhan modal kerja.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan pada *Balanced scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan pesaingnya. Segmen yang telah mereka pilih ini mencerminkan keberadaan pelanggan tersebut sebagai sumber pendapatan mereka. Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama (Kaplan & Norton, 1996), yaitu:

a. Pengukuran pangsa pasar

Pengukuran terhadap pangsa pasar perusahaan bertujuan untuk menunjukkan proporsi bisnis dalam satu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah pelanggan, atau unit volume yang terjual atas setiap unit produk yang terjual.

b. *Customer retention*

Customer retention adalah tingkat pembelian kembali pembeli lama terhadap suatu produk. Pengukuran *Customer retention* dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya prosentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah *customer* yang saat ini dimiliki oleh perusahaan.

c. *Customer acquisition*

Customer acquisition dapat didefinisikan sebagai tingkat pertumbuhan pembeli baru. Pengukuran *Customer acquisition* dapat dilakukan melalui prosentase

jumlah penambahan *customer* baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah *customer* baru yang ada.

d. *Customer satisfaction*

Customer satisfaction dapat didefinisikan sebagai terpenuhinya kebutuhan, keinginan dan harapan dari pelanggan yang menyebabkaan pembelian ulang. Pengukuran *Customer satisfaction* terhadap tingkat kepuasan pelanggan ini dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik diantaranya adalah : survei melalui surat (pos), interview melalui telepon, atau *personal interview*.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internl merupakan perspektif yang berfokus pada tingkat kualitas dan efisiensi yang terkait dengan produk, layanan maupun proses bisnis utama lainnya. Dalam perspektif proses bisnis internal, eksekutif mengidentifikasi proses internal yang kritis dimana organisasi harus unggul. Proses-proses ini memungkinkan unit bisnis untuk:

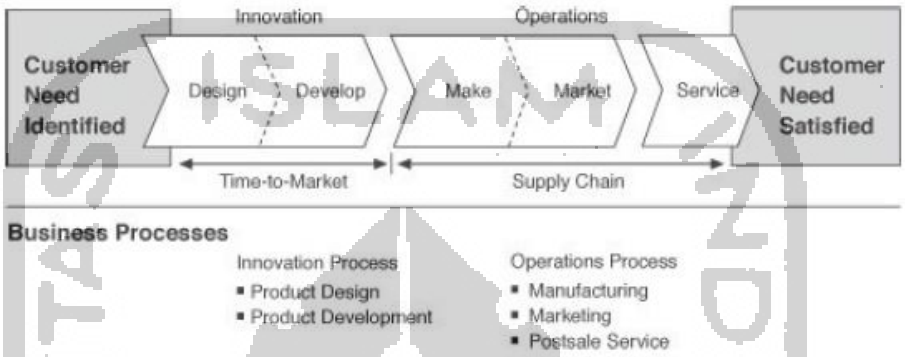
a. Memberikan proposisi nilai yang akan menarik dan mempertahankan pelanggan di segmen pasar yang ditargetkan.
b. Memenuhi harapan pemegang saham atas pengembalian keuangan yang sangat baik.

Proses bisnis internal menekankan pada proses internal yang akan memiliki dampak terbesar pada kepuasan dan pencapaian pelanggan tujuan keuangan organisasi. Perspektif proses bisnis internal mengungkapkan dua hal mendasar perbedaan antara pendekatan tradisional dan *balanced scorecard* untuk pengukuran kinerja. Pendekatan tradisional berupaya memantau dan meningkatkan proses bisnis yang ada. Pendekatan ini memungkinkan tercapai dan terlampauinya ukuran kinerja keuangan dengan menggunakan matriks berbasis kualitas dan waktu, tetapi pendekatan ini hanya berorientasi pada peningkatan proses yang ada.

Pendekatan *balanced scorecard* akan dilakukan identifikasi proses yang sepenuhnya baru yang harus dilakukan oleh organisasi agar lebih unggul dan dapat memenuhi target keuangan dan target pelanggan. Sebagai contoh, sebuah perusahaan mungkin menyadari bahwa mereka harus mengembangkan sebuah proses untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, atau suatu layanan baru yang bertarget pada nilai pelanggan. Proses bisnis internal *balanced scorecard* bertujuan untuk mengevaluasi proses-proses yang ada

apakah masih terdapat proses yang belum berjalan maksimal serta apa saja proses kritis yang paling berpengaruh terhadap suksesnya strategi organisasi.

Tahap kedua dari pendekatan *balanced scorecard* adalah untuk memasukkan inovasi proses ke dalam perspektif proses bisnis internal. Sistem pengukuran kinerja tradisional berfokus pada proses memberikan produk dan layanan hari ini ke pelanggan saat ini.



Gambar 2. 1 Tahapan Perkembangan Perspektif Proses Bisnis Internal

Tetapi pendorong kesuksesan keuangan jangka panjang mungkin mengharuskan sebuah organisasi untuk melakuka penciptaan produk dan layanan yang sepenuhnya baru yang akan memenuhi kebutuhan pelanggan yang muncul saat ini dan di masa depan. Proses inovasi, gelombang panjang nilai penciptaan, bagi banyak perusahaan merupakan pendorong yang lebih kuat untuk kinerja keuangan di masa depan daripada siklus operasi jangka pendek.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif keempat *balanced scorecard* merupakan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif ini mengidentifikasi tentang infrastruktur yang harus dibangun oleh organisasi untuk menciptakan pertumbuhan dan peningkatan jangka panjang. Perspektif pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasi faktor yang paling penting untuk kesuksesan saat ini dan masa depan. Suatu bisnis tidak mungkin dapat memenuhi target jangka panjang mereka untuk mencapai target pelanggan dan proses internal jika hanya menggunakan teknologi dan kemampuan yang dimiliki saat ini tanpa ada perkembangan pada teknologi dan kemampuannya. Selain itu semakin ketatnya persaingan global mengharuskan perusahaan untuk terus meningkatkan kemampuan mereka untuk memberikan nilai kepada pelanggan dan pemegang saham.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran organisasi berasal dari tiga sumber utama, yaitu : Manusia, Sistem, dan Prosedur organisasi. Pada perspektif keuangan, pelanggan, dan internal proses bisnis pada *balanced scorecard* biasanya akan mengungkapkan "*gap"* besar antara kemampuan yang ada dari orang, sistem, prosedur organisasi dan apa saja langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai target kinerjanya. Untuk menutup celah ini, bisnis harus berinvestasi pada pemberdayaan karyawan, peningkatan teknologi dan sistem informasi, dan menyelaraskan prosedur organisasi dan rutinitas. Tujuan-tujuan ini diartikulasikan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *balanced scorecard*.

2.2.5 *Strategy Map*

Strategy map pada *balanced scorecard* memberikan kerangka yang menggambarkan bagaimana hubungan strategi antara aset yang tidak berwujud (*intangible asset*) dengan nilai cipta proses (*value creating process*) serta hubungan timbal balik antar perspektif yang ada dalam *balanced scorecard*. Pada perspektif keuangan (*financial perspective*) dijelaskan secara rinci hasil nyata (*tangible outcome*) dari strategi keuangan. Hasil tersebut berupa hasil yang dapat diukur seperti ROI (*Return of Investment*), pertumbuhan pendapatan, keuntungan, biaya per unit, dll yang secara langsung dapat menunjukkan apakah strategi perusahaan sukses atau gagal. Pada perspektif pelanggan (*customer perspective*) didefiniskan *value propotition* (alasan pelanggan memilih perusahaan kita dibanding dengan perusahaan lain) untuk pelanggan yang di tuju. V*alue propotition* memberikan konteks/informasi kepada aset tidak berwujud (*intangible asset*) untuk membuat nilai sesuai yang dibutuhkan.

Perspektif keuangan dan pelanggan merupakan deskripsi hasil yang diinginkan dari strategi yang direncanakan. Maka untuk mencapai hasil yang diinginkan tersebut pada perspektif proses bisnis internal (*internal process business*) diidentifikasi beberapa proses kritis yang memberikan dampak paling besar pada strategi organisasi. sebagai contoh, sebuah organisasi mungkin memutuskan untuk menaikan investasi pada internal R&D dan melakukan *reengineering* pada proses pengembangan produk. Sehingga dapat menciptakan produk yang berkualitas tinggi dan innovatif untuk pelanggan.

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth perspective*) dilakukan identifikasi aset tidak berwujud (*intangible asset*) yang terpenting untuk strategi. Tujuan dari perspektif ini adalah mengidentifikasi pekerjaan apa, sistem apa, dan

faktor apa saja yang dibutuhkan untuk mendukung *value creating* yang dilakukan pada perspektif proses bisnis internal.

2.2.6 KPI (*Key Performance Indicator*)

KPI merupakan suatu parameter yang digunakan untuk mengevaluasi tingkat keberhasilan pelaksanaan strategi yang telah dilakukan. Menurut Gershun dan Nefedeva (2005) KPI dapat mempermudah monitoring proses pelaksanaan strategi dan penyesuaian strategi jika dibutuhkan, terlebih lagi KPI memberikan dasar perencanaan keuangan dan evaluasi administrasi keuangan. Target dasar KPI disesuaikan berdasaran perencanaan jangka panjang dan perencanaan jangka pendek. tercapainya target dibutuhkan untuk menjalankan stategi organisasi, Oleh karena itu disarankan untuk menentukan nilai KPI yang ditentukan berdasaran perhitungan secara kuantitatif dengan rumus atau metode perhitungan khusus. Perlu disebutkan bahwa ketika mengembangkan *balanced scorecard* diperlukan penyeimbangan antara *Leading dan lagging indikator*. *Leading indicators* seperti laba atas investasi (ROI) atau pangsa pasar menunjukkan cara untuk mencapai tujuan strategis organisasi dengan memungkinkan untuk memperkirakan pada tahap awal seberapa sukses proses implementasi strategi yang sedang berlangsung. *Lagging Indicator* memberikan unit bisnis organisasi peluang untuk mencapai peningkatan jangka panjang dalam kegiatan sehari-harinya, sebagai contoh peningkatan hasil keuangan, kepuasan pelanggan dan karyawan. Secara teoritis, *balanced scorecard* harus terdiri dari kombinasi antara *leading* dan *lagging* indikator yang optimal, yang harus mencerminkan unit strategi bisnis (Wu, 2012).

2.2.7 *Kaizen*

Kaizen atau yang biasa dikenal juga dengan istilah *continous improvement* merupakan perbaikan atau peningkatan yang dilakukan secara terus menerus. Perbaikan dilakukan oleh semua orang, termasuk manajer dan karyawan. Menurut Smadi (2009), Kaizen adalah salah satu cara berpikir, manajemen dan sebagai suatu filosofi yang digunakan tidak hanya dalam lingkup manajemen tetapi juga dalam kehidupan sehari-hari di Jepang. Dengan demikian Kaizen berarti perkembangan yang kontinu dan bertahap yang

meningkatkan *value, intensification* dan *improvement*. Kontinu disini berarti Kaizen merupakan suatu proses yang sedang berjalan dan tidak memiliki akhir.

Kaizen dalam bahasa Indonesia berarti perbaikan berkesinambungan. Istilah ini mencakup pengertian perbaikan yang melibatkan semua orang. Baik pada level puncak, manajer, maupun karyawan dengan biaya rendah. Filosofi kaizen berpandangan bahwa cara hidup kita dalam bekerja, berumah tangga maupun dalam kehidupan sosial hendaknya berfokus pada perbaikan secara terus menerus. Strategi kaizen adalah kesadaran bahwa manajemen harus memuaskan pelanggan dan memenuhi kebutuhan pelanggan, bila ingin tetap hidup dan memperoleh laba. Penyempurnaan dalam mutu, biaya, dan penjadwalan untuk dapat memenuhi volume barang adalah hal yang sangat penting menurut Wiratmani (2013).

Kaizen adalah perbaikan yang bersifat kecil dan berangsur, namun proses kaizen mampu membawa hasil yang dramatis mengikuti waktu. Aspek penting dalam kaizen adalah mengutamakan proses demi penyempurnaan. Proses kaizen tidak berhenti setelah perbaikan berhasil diimplementasikan, tetapi setiap kemajuan akan disatukan sebagai standar prestasi kerja yang baru. Akan tetapi standar hari ini berlaku sampai ditemukan standar baru untuk perbaikan menurut Wiratmani (2013).

2.2.8 *A3 Problem Solving (A3 Report)*

A3 problem solving (A3 Report) merupakan suatu langkah – langkah penyelesaian masalah dengan mengidentifikasi setiap masalah yang ada dan menganalisa faktor – faktor penyebab terjadinya masalah sampai ke akar permasalahann (Liker & Covis, 2012). *A3 Report* diciptakan oleh Mr. Fumitaka dengan dilatarbelakangi sulitnya menganalisa setiap permasalahan yang terjadi pada unit produksi di perusahaan Toyota. Sehingga diperlukan suatu bentuk penyelesaian permasalahan yang mudah dan dapat mengidentifikasi secara keseluruhan faktor – faktor penyebab permasalahan dan macam – macam alternatif penyelesaian permasalahan tersebut. Nama *A3 report* berasal dari ukuran kertas yang digunakan sebagai format laporan. Tujuan pembuatan *A3 report* adalah untuk menciptakan sebuah langkah – langkah penyelesaian permasalahan yang dapat menampilkan secara ringkas kedalam sebuah kertas berukuran A3 mengnai permasalahan yang terjadi, faktor penyebab masalah, prioritas dari setiap alternatif penyelesaian permasalahan yang ada, hipotesis perbaikan yang terjadi jika alternatif

penyelesaian permasalahan tersebut dilakukan, serta perbaikan – perbaikan yang harus dilakukan selanjutnya di masa mendatang.