



Peran Mediasi Kaizen dalam Hubungan antara Total Quality Management dan Kinerja Organisasi Industri Pertahanan

Muhammad Arif Batubara¹, Dwi Soediantono²

^{1,2}Sekolah Staf dan Komando TNI Angkatan Laut

Korespondensi email : m.arifbatubaraptik2015@gmail.com

Abstrak. - Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki peran mediasi Kaizen dalam hubungan antara TQM dan kinerja organisasi industri pertahanan. Metode penelitiannya adalah metode kuantitatif deskriptif-survei dan responden penelitian adalah karyawan industri pertahanan, yaitu sebesar 210 orang yaitu dengan jabatan manajer senior, manajer menengah dan operasional, sebagai sampel penelitian yang ditentukan dengan metode simple random sampling. Alat pengumpulan data adalah kuesioner online. Analisis data telah dilakukan dengan menggunakan software SPSS dan pemodelan persamaan struktural. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara prinsip Kaizen dan kinerja organisasi. Ada hubungan yang signifikan antara TQM dan prinsip Kaizen. Terdapat hubungan yang signifikan antara TQM dan kinerja organisasi dengan mediasi peran Kaizen

Kata kunci: Kaizen, Total Quality Management, Kinerja organisasi, Industri Pertahanan

I. PENDAHULUAN

Menurut Aziz et al. (2020) Kaizen berarti perbaikan terus-menerus, perbaikan terus-menerus yang melibatkan semua orang, yaitu manajer, karyawan, dan pekerja. Hal ini didasarkan pada filosofi bahwa kita tidak perlu mencari perubahan yang eksplosif atau tiba-tiba untuk meningkatkan organisasi, tetapi perbaikan atau modifikasi apa pun, asalkan terus menerus, akan meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Kata Jepang Kaizen berarti meningkatkan dan mencari perbaikan terus-menerus. Tetapi makna ini lengkap ketika melibatkan partisipasi karyawan. Menurut Alamsyah et al. (2020), Haudi (2022), Ahmad (2020) Kaizen didasarkan pada prinsip bahwa gaya hidup manusia, termasuk kehidupan kerja, kehidupan sosial dan kehidupan keluarga, harus terus ditingkatkan. Budaya Kaizen dan interaksinya di antara berbagai lapisan sosial dan organisasi di Jepang telah membuat pabrik berubah menjadi universitas dan universitas berubah menjadi pabrik. Dengan demikian, pekerja belajar dari manajer dan manajer mendapat manfaat dari ide-ide pekerja; sehingga meningkatkan produktivitas dan kinerja yang menghasilkan peningkatan kinerja organisasi terlihat jelas di semua lembaga publik dan swasta. Mempertimbangkan pentingnya kualitas dalam organisasi dan meningkatkan perhatian padanya, berbagai sikap tentang cara dan sarana untuk mencapai keinginan tersebut disajikan. Saat ini, kualitas total manajemen adalah sistem di mana organisasi dapat mengontrol produk dan layanan, serta proses penjualan atau penyediaannya. Efek dari sistem ini telah diuji pada kinerja dan dikonfirmasi. Menurut Burggrä et al. (2019) TQM adalah aktivitas cerdas, tenang dan berkelanjutan yang memiliki dampak signifikan terhadap tujuan organisasi dan pada akhirnya menghasilkan kepuasan pelanggan, peningkatan efisiensi, dan peningkatan kemampuan bersaing di pasar. Sistem manajemen mutu total adalah struktur sistematis yang menekankan perbaikan terus-menerus dari semua kegiatan organisasi. Tujuan akhir dari TQM adalah untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan dengan meningkatkan

sumber daya manusia, proses dan peralatan, dan secara paralel, mengurangi biaya operasi. Menurut Campos, N. J., De Vera et al. (2022) Manajemen kinerja organisasi adalah proses dan metode yang menyediakan pendekatan terpadu untuk perencanaan bisnis, penganggaran dan peramalan keuangan, penjualan, pemasaran, operasi, dan sumber daya manusia. Mengingat pentingnya TQM dan Kaizen dalam pengembangan industri organisasi dan meningkatkan kinerjanya, penelitian ini berusaha untuk menyelidiki hubungan antara total kualitas manajemen dan kinerja organisasi dengan mempertimbangkan peran mediasi variabel Kaizen

Menurut Chan et al. (2018);Campos (2022) TQM telah diterima sebagai paradigma manajerial oleh banyak organisasi di seluruh dunia. Gerakan kualitas dimulai di hampir semua negara dengan proyek peningkatan kualitas di sektor manufaktur. Selain penerapannya di perusahaan manufaktur dan industri, TQM digunakan di sektor jasa seperti bank dan asuransi. Sistem manajemen mutu total adalah tubuh yang hidup dan bermakna yang memiliki tujuan dan hidup, yang semuanya berasal dari satu hati dan hidup dengan semangat yang hidup. Menurut Purwanto et al. (2021);Sopa et al. (2020);Hutagalunget al. (2020) Filosofi dan tujuan dari TQM adalah pemeliharaan organisasi pada tahap evolusi siklus hidup organisasi, yang memiliki landasan dalam Kaizen. Perlu dicatat bahwa Kaizen seperti jembatan antara sains dan praktik. Kaizen didasarkan pada filosofi bahwa kita tidak perlu mencari perubahan yang eksplosif atau tiba-tiba untuk meningkatkan organisasi, tetapi segala jenis perbaikan atau modifikasi, asalkan terus menerus, akan meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi . Menurut urwanto et al. (2021);Sopa et al. (2020);Hutagalunget al. (2020) Kaizen menekankan perubahan bertahap dalam proses. Dibandingkan dengan metode transformasi organisasi lainnya, termasuk rekayasa ulang, yang memperhitungkan perubahan cepat dan umum, Kaizen tidak mahal dan tidak menghabiskan banyak sumber daya (waktu, modal, aset, dll.). Namun, karena melibatkan partisipasi semua personel di semua tingkat organisasi, hal itu membawa perkembangan yang dramatis. Kaizen adalah sistem manajemen yang berjalan seiring dengan waktu, dan jika manajemen ingin mengganti karyawan, maka harus mengubah dirinya sendiri .

Di antara faktor-faktor yang membentuk TQM, mungkin perhatian dan fokus pada pelanggan adalah komponen yang paling penting. Perlu dicatat bahwa pelanggan dan tuntutan mereka membentuk perusahaan dan aktivitasnya. Menurut;Hutagalunget al. (2020) Dalam penilaian awal dari bukti teoritis dan empiris dari manajemen kualitas, beberapa peneliti telah meramalkan batas untuk pengembangan teori TQM yang berpusat pada pelanggan, dengan cara manajemen didasarkan pada fakta, orientasi proses dan proyek pekerjaan sebagai yang paling komponen penting komitmen, ketakutan akan transformasi, penolakan terhadap perubahan budaya, dan kesalahpahaman atau kegagalan dalam mengimplementasikan sikap ini adalah di antara hambatan utama dan penyebab mendasar dari kegagalan untuk berhasil dalam TQM yang harus diatasi. TQM telah diterima sebagai paradigma manajemen oleh sejumlah besar perusahaan di seluruh dunia. Hampir revolusi kualitas di semua negara dimulai dengan proyek untuk meningkatkan tingkat kualitas di sektor manufaktur . Menurut Adinugraha et al. (2021);Fayzhall et al. (2020);Purwanto et al. (2021) TQM kemudian digunakan di bidang layanan seperti bank, organisasi asuransi dan, pada akhirnya, di organisasi nirlaba seperti rumah sakit, pemerintah, dan lembaga pendidikan. Menciptakan dan meningkatkan TQMberubah menjadi strategi untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang membuat perusahaan lebih efisien dan progresif. Dengan terus-menerus mengejar praktik manajemen kualitas total, organisasi dapat mempertahankan keunggulan kompetitif mereka dari waktu ke waktu dengan beradaptasi dengan kebutuhan dan permintaan pelanggan. Cutler memperkenalkan masalah ini sebagai "peningkatan kualitas yang berkelanjutan" dalam proses, produk, dan layanan perusahaan. Proses ini harus diterapkan secara luas oleh para manajer di semua bagian perusahaan. Tujuan dari upaya berkelanjutan ini adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, meningkatkan kualitas, mengurangi biaya, atau membayar sebagian biaya. Revolusi TQM dimulai di industri manufaktur, karena mengukur kinerja kualitas dan membutuhkan produksi produk dengan kualitas yang sangat baik lebih mudah di industri ini. Padahal, industri manufaktur adalah asal dan

tempat menerapkan TQM sebagai konsep inti pengendalian kualitas Tetapi juga mulai mempengaruhi perusahaan jasa di sektor publik.. Secara umum, komponen kinerja organisasi dibagi menjadi dua kelompok subjektif dan objektif. Komponen objektif adalah komponen yang benar-benar nyata dan realistis serta diukur dari segi informasi yang objektif. Diantara komponen tersebut adalah komponen profitabilitas seperti pengembalian aset, pengembalian ekuitas, laba atas investasi, laba per saham, dan pengembalian saham. Komponen subjektif biasanya mencakup komponen yang dibentuk atas dasar penilaian kelompok yang diuntungkan dari perusahaan. Contoh dari komponen tersebut adalah kepuasan pemangku kepentingan, karyawan dan keberhasilan produk baru .

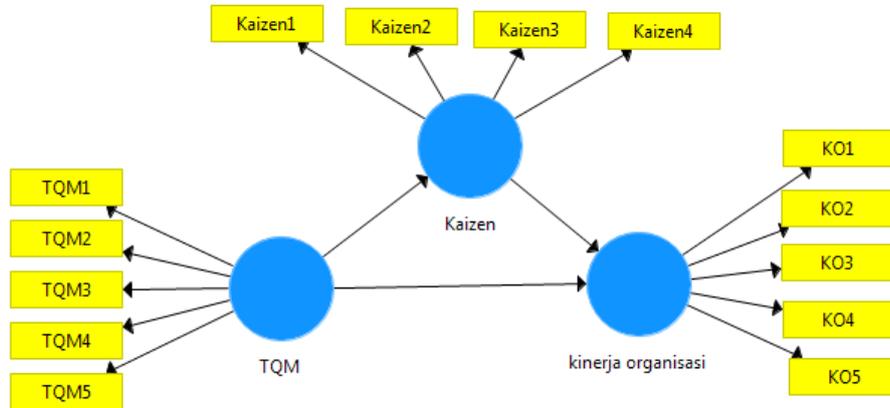
Oleh karena itu, mengingat pentingnya fakta bahwa TQM dapat memiliki dampak besar pada peningkatan tingkat kinerja organisasi dan merupakan pendorong utama kemajuan di dalam dan di luar negeri, penelitian ini mencoba untuk menekankan variabel Kaizen yang membuat industri besar revolusi dan membawa perkembangan negara secara internasional untuk menyelidiki dua faktor yang mempengaruhi . Hal ini karena pengembangan dan peningkatan industri seperti itu yang merupakan kutub industri utama dapat mengarah pada perkembangan negara di tingkat internasional dan membuatnya terkenal di pasar dunia yang besar. Mengingat pentingnya perbaikan terus-menerus dalam organisasi dan pentingnya menerapkan prinsip Kaizen dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi dan mencapai tujuan organisasi, penelitian ini berusaha menjawab pertanyaan apakah ada hubungan antara TQM dan kinerja organisasi dengan peran mediasi Kaizen

II. METODE

Metode penelitiannya adalah metode kuantitatif deskriptif-survei dan responden penelitian adalah karyawan industri pertahanan, yaitu sebesar 210 orang yaitu dengan jabatan manajer senior, manajer menengah dan operasional, sebagai sampel penelitian yang ditentukan dengan metode simple random sampling. Alat pengumpulan data adalah kuesioner online. Analisis data telah dilakukan dengan menggunakan software SPSS dan pemodelan persamaan struktural. Untuk menentukan validitas alat ukur digunakan validitas isi. Artinya alat (kuesioner) cocok untuk mengukur konsep yang diukur (variabel penelitian). Signifikansi dan hubungannya dengan variabel penelitian dikonfirmasi oleh supervisor. Juga, koefisien alpha Cronbach digunakan untuk menghitung reliabilitas

Menurut literatur penelitian dan model konseptual, hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

- H1 : Ada hubungan yang signifikan antara TQM dan prinsip Kaizen.
- H2: Ada hubungan yang signifikan antara prinsip Kaizen dan kinerja organisasi.
- H3: Ada hubungan yang signifikan antara TQM dan kinerja organisasi dengan peran mediasi prinsip Kaizen.



Gambar 1. Model Penelitian

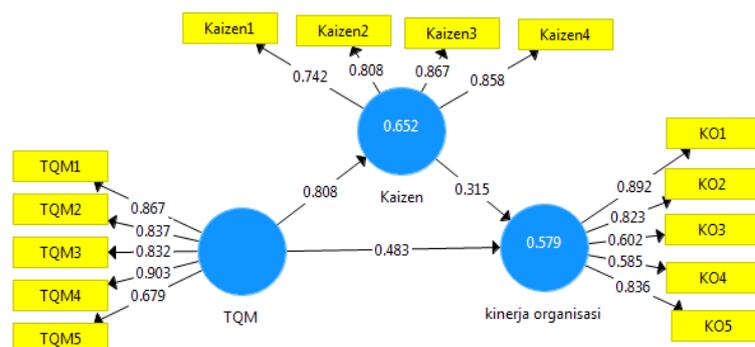
III.HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Penelitian

Tahap pengujian model pengukuran meliputi pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan. Sedangkan untuk menguji reliabilitas konstruk digunakan Cronbach's alpha dan composite reliability. Hasil analisis PLS dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian apabila semua indikator dalam model PLS telah memenuhi syarat uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas.

Uji Validitas Konvergen

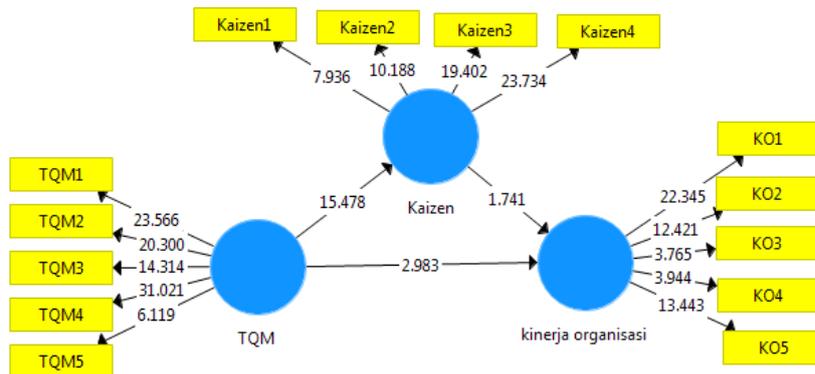
Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai loading factor masing-masing indikator terhadap konstruk. Untuk sebagian besar referensi, bobot faktor 0,5 atau lebih dianggap memiliki validasi yang cukup kuat untuk menjelaskan konstruksi laten (Chin, 1998; Ghozali, 2014; Hair et al., 2010). Dalam penelitian ini batasan minimal size loading factor yang diterima adalah 0,5, dengan syarat nilai AVE tiap konstruk > 0,5 (Ghozali, 2014). Berdasarkan hasil pengolahan SmartPLS 3.0, semua indikator sudah memiliki nilai loading factor di atas 0,5. Dengan demikian, validitas konvergen model penelitian ini telah memenuhi syarat.



Gambar 2. Model Validitas

Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari setiap variabel laten berbeda dengan variabel laten lainnya. Model memiliki validitas diskriminan yang baik jika nilai kuadrat AVE setiap konstruk eksogen (nilai pada diagonal) melebihi korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya (nilai di bawah diagonal) (Ghozali, 2014). Hasil uji validitas diskriminan menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki nilai akar kuadrat AVE di atas nilai korelasi dengan konstruk laten lainnya (melalui kriteria Fornell-Larcker). Demikian juga nilai cross-loading semua item dari satu indikator lebih besar dari item indikator lainnya sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi validitas diskriminan (Fornell & Larcker, 1981).



Gambar 3. Model Reliabilitas

Reliabilitas konstruk dapat dinilai dari nilai cronbach's alpha dan composite reliability dari masing-masing konstruk. Reliabilitas komposit yang direkomendasikan dan nilai alpha Cronbach lebih dari 0,7 (Ghozali, 2014). Hasil uji reliabilitas pada tabel 2 di atas menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki composite reliability dan nilai Cronbach's alpha lebih besar dari 0,7 (> 0,7). Kesimpulannya, semua konstruk telah memenuhi reliabilitas yang dipersyaratkan.

Uji hipotesis

Pengujian hipotesis dalam PLS disebut juga dengan inner model test. Pengujian ini meliputi pengujian signifikansi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung serta pengukuran besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dibutuhkan uji pengaruh langsung dan tidak langsung. Uji pengaruh dilakukan dengan menggunakan uji t-statistik dalam model analisis partial least square (PLS) menggunakan bantuan software SmartPLS 3.0. Dengan teknik boothstrapping, diperoleh nilai R Square dan nilai uji signifikansi seperti tabel di bawah ini:

Table1. Hypotheses Testing

Hypotheses	Relationship	Beta	SE	T Statistics	P-Values	Decision
H1	TQM-> Kaizen	0.217	0.064	0.243	0.008	Supported
H2	Kaizen -> Kinerja	0.564	0.067	8.923	0.000	Supported
H3	TQM -> Kinerja	0.264	0.041	4.912	0.000	Supported
H6	TQM -> Kaizen -> Kinerja	0.264	0.044	3.212	0.017	Supported

Hubungan QTM dengan Kaizen

Berdasarkan hasil analisis diperoleh bahwa nilai p value sebesar 0.008 lebih besar dari 0.050 dan nilai beta 0.217 sehingga disimpulkan bahwa TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kaizen.

Hubungan Kaizen dengan kinerja

Berdasarkan hasil analisis diperoleh bahwa nilai p value sebesar 0.000 lebih besar dari 0.050 dan nilai beta 0.563 sehingga disimpulkan bahwa kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Hubungan TQM dengan kinerja

Berdasarkan hasil analisis diperoleh bahwa nilai p value sebesar 0.017 lebih besar dari 0.050 dan nilai beta 0.491 sehingga disimpulkan bahwa TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Hubungan TQM dengan kinerja melalui mediasi kaizen

Berdasarkan hasil analisis diperoleh bahwa nilai p value sebesar 0.000 lebih besar dari 0.050 dan nilai beta 0.3212 sehingga disimpulkan bahwa TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui mediasi kaizen.

Menurut Rudyanto et al. (2021);Yuliantoro et al. (2019);Fok et al. (2022);Felicetti et al. (2022) TQM adalah salah satu filosofi manajemen paling sukses yang menanggapi masalah kualitas dan kebutuhan serta harapan perusahaan, organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan. Filosofi manajemen ini secara logis menghubungkan berbagai teknik dan metode dengan motivasi baru. Mengingat bahwa saat ini setiap komoditas dan layanan tidak bisa mahal dan harus murah dan berkualitas tinggi, memperhatikan proses implementasi Kaizen dan mengembangkan perbaikan berkelanjutan dalam organisasi tidak dapat dihindari. Bahkan, Kaizen adalah alat untuk terus meningkatkan kualitas dan kinerja perusahaan, yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan perusahaan dan organisasi. Dengan menghasilkan konsep umum, TQM mengarah pada perbaikan terus-menerus dalam suatu organisasi. Filosofi total menekankan pendekatan sistematis, koheren, terbukti, dan berbasis makro untuk organisasi. TQM dijalankan dalam lingkungan di mana manajemen mencoba untuk terus meningkatkan sistem dan proses secara keseluruhan. Mengenai konten yang disajikan dan analisis, pentingnya TQM dan prinsip Kaizen cukup jelas; dalam penelitian ini terdapat hubungan yang bermakna antara kedua variabel tersebut. Menurut Georgise et al. (2020);Janjić et al. (2020);Kumar (2019);Maryani et al. (2020) Kaizen adalah pendekatan berdasarkan akal sehat yang membuat perubahan kecil, inklusif, dan terarah melalui kebijaksanaan kolektif karyawan. Saat ini, banyak organisasi dan perusahaan yang sukses berutang produktivitas dan dinamika organisasi mereka pada penggunaan sistem pemulihan, termasuk Kaizen. Kesederhanaan dan kelengkapan model Kaizen, sementara juga memiliki dampak luar biasa pada proses penyempurnaan dan peningkatan lingkungan kerja, meningkatkan kinerja organisasi. Bahkan, Kaizen lebih menekankan pada perubahan sikap dan perilaku karyawan dalam kaitannya dengan tanggung jawab, aktivitas sehari-hari, dan perubahan lingkungan kerja. Kemampuan tersebut dapat mengarah pada peningkatan kinerja organisasi, dan perubahan ini akan mengarah pada peningkatan produktivitas sumber daya manusia, manusia yang menjadi fokus pembangunan, dan produktivitasnya akan menjamin produktivitas nasional. Menurut Markov et al. (2018);Omotayo et al. (2018) Penelitian ini juga menekankan hubungan langsung Kaizen dengan kinerja organisasi dan dampaknya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Mempertimbangkan pentingnya kualitas dalam organisasi dan meningkatkan perhatian padanya, berbagai sikap tentang cara dan sarana untuk mencapai keinginan tersebut disajikan. Saat ini, TQM adalah sistem di mana organisasi dapat mengontrol produk dan layanan, serta proses penjualan atau penyediaannya. Efek dari sistem ini telah diuji dan dikonfirmasi pada kinerja, dan dampaknya terhadap peningkatan kinerja organisasi dapat diverifikasi. Keadaan Iran saat ini di pasar kompetitif dan ekonomi progresifnya telah membuat perusahaan wirausaha



industri meningkatkan kualitas dalam produksi produk dan layanan mereka untuk memasuki pasar kompetitif global. Oleh karena itu, mereka membutuhkan alat yang efektif untuk terus meningkatkan kualitas mereka, salah satunya adalah TQM.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data diperoleh bahwa ada hubungan yang signifikan antara TQM dan prinsip Kaizen, terdapat hubungan yang signifikan antara prinsip Kaizen dan kinerja organisasi dan terdapat hubungan yang signifikan antara TQM dan kinerja organisasi dengan peran mediasi prinsip Kaizen. TQM adalah budaya dan seperangkat prinsip strategis untuk memberikan dasar bagi perbaikan berkelanjutan dalam organisasi kewirausahaan. Isu penting dalam TQM adalah mengakui bahwa peningkatan kualitas dilakukan secara menyeluruh oleh semua unit organisasi pengusaha dan memastikan bahwa semua individu pengusaha bekerja untuk perbaikan terus-menerus. TQM adalah manajemen sistem dengan pendekatan kepada orang-orang kreatif dan inovatif yang tujuannya adalah untuk terus meningkatkan layanan pelanggan dan profitabilitas dan kelangsungan hidup organisasi, ditambah dengan penurunan yang stabil dalam biaya riil.

V. REFERENCES

- Aziz, N. D., Muhamad Ariff, N. R., & Nawawi, A. H. (2020). Reinforcing Building Information Modelling (BIM) using Kaizen in the Facilities Management Industry. *Global Business & Management Research*, 12(1).
- Burggräf, P., Lorber, C., Pyka, A., Wagner, J., & Weißer, T. (2019). Kaizen 4.0 Towards an Integrated Framework for the Lean-Industry 4.0 Transformation. In *Proceedings of the Future Technologies Conference* (pp. 692-709). Springer, Cham.
- Cahyono, Y., Purwanto, A., Muliansyah, D., & Soesanto, D. R. (2020). Did Kaizen and 5S Affect Company Performance? Evidence from Indonesian Manufacturings. *Solid State Technology*, 63(1s), 242-248.
- Chan, C. O., & Tay, H. L. (2018). Combining lean tools application in kaizen: a field study on the printing industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Campos, N. J., De Vera, A. A., Gonzales, E. J., Guevarra, J. M., Ubaldo, N., & Vigonte, F. (2022). Impact of Quality Commitment in the Implementation of Total Quality Management in Hensa 168 Rubber Corporation: A Case Study. Available at SSRN 4022796.
- Alamsyah, V. U., Purwanto, A., Sihite, O. B., Sulistiadi, A., Kotamena, F., & Pramono, R. (2020). Revealing the Intervening Effect of Fintech Lending between Entrepreneurial Education and Entrepreneurial Intentions. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(04).
- Haudi, H., Rahadjeng, E., Santamoko, R., Putra, R., Purwoko, D., Nurjannah, D., ... & Purwanto, A. (2022). The role of e-marketing and e-CRM on e-loyalty of Indonesian companies during Covid pandemic and digital era. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(1), 217-224.
- Ahmad, A. H., Fauzi, R. U. A., Ditta, A. S. A., Idris, I., & Yazid, M. F. M. (2020). The Role of Perceived Benefits and Perceived Risks Towards the Consumers' Purchase Intention Via ECommerce: An Evidence from Indonesia. *Solid State Technology*, 63(2s), 3257-3274.
- Adinugraha, H. H., Nasution, I. F. A., Faisal, F., Daulay, M., Harahap, I., Wildan, T., ... & Purwanto, A. (2021). Halal Tourism in Indonesia: An Indonesian Council of Ulama National Sharia Board Fatwa Perspective. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 665-673.
- Fayzhall, M., Purwanto, A., Asbari, M., Goestjahjanti, F. S., Winanti, W., Yuwono, T., ... & Suryani, P. (2020). Transformational versus Transactional Leadership: Manakah yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru?. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 256-275.
- Purwanto, A., & Sudargini, Y. (2021). Partial Least Squares Structural Squation Modeling (PLS-SEM) Analysis for Social and Management Research: A Literature Review. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4), 114-123.



- Sopa, A., Asbari, M., Purwanto, A., Santoso, P. B., Mustofa, D. H., Maesaroh, S., & Primahendra, R. (2020). Hard skills versus soft skills: which are more important for Indonesian employees innovation capability. *International Journal of Control and Automation*, 13(2), 156-175.
- Hutagalung, L. A., SetyadiUgut, G. S., Pramono, R., Bernarto, I., & Purwanto, A. (2020). DOES ISO 26000 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY REINFORCE BUSINESS PERFORMANCE? ANSWER FORM INDONESIAN MANUFACTURING. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 109-118.
- Rudyanto, R., Pramono, R., & Purwanto, A. (2021). The influence of antecedents of supply chain integration on company performance. Bagchi, PK & Chun HB (2005). Supply Chain Integration: a European survey. *The International Journal of Logistics Management*, 16(2), 275-294.
- Yuliantoro, N., Goeltom, V., Juliana, I. B., Pramono, R., & Purwanto, A. (2019). Repurchase intention and word of mouth factors in the millennial generation against various brands of Boba drinks during the Covid 19 pandemic. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(2), 1-11.
- Fok, L. Y., Zee, S. M., & Hartman, S. J. (2022). Employee perceptions of organizational commitment to the green movement, quality management maturity, and outcomes. *The Coastal Business Journal*, 8(1), 1.
- Garza-Reyes, J. A., Christopoulos, C., Kumar, A., Luthra, S., González-Aleu, F., Kumar, V., & Villarreal, B. (2020). Deploying Kaizen events in the manufacturing industry: an investigation into managerial factors. *Production Planning & Control*, 1-23.
- Felicetti, A. M., Ammirato, S., Corvello, V., Iazzolino, G., & Verteramo, S. (2022). Total quality management and corporate social responsibility: a systematic review of the literature and implications of the COVID-19 pandemics. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-20.
- Georgise, F. B., & Mindaye, A. T. (2020). Kaizen implementation in industries of Southern Ethiopia: Challenges and feasibility. *Cogent Engineering*, 7(1), 1823157.
- Janjić, V., Todorović, M., & Jovanović, D. (2020). Key success factors and benefits of Kaizen implementation. *Engineering Management Journal*, 32(2), 98-106.
- Kumar, R. (2019). Kaizen a tool for continuous quality improvement in Indian manufacturing organization. *International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*, 4(2), 452-459.
- Maryani, E., Purwanto, A., Kartika, H., Haris, M., Ihsan, N., Fatah, K. M. A., & Pramono, R. (2020). Do Gemba Kaizen and 5S Reinforce Medical Equipment Manufacturing Performance. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 7(7), 41-57.
- Markov, D. A., & Markova, N. A. (2018). Practices of kaizen implementation at industrial enterprises. *Journal of new economy*, 19(5), 130-140.
- Omotayo, T. S., Kulatunga, U., & Bjeirmi, B. (2018). Critical success factors for Kaizen implementation in the Nigerian construction industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Prayuda, R. Z. (2020). Continuous improvement through Kaizen in an automotive industry. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(1b), 37-42.
- Rusdiana, I. W., & Soediantono, D. (2022). Kaizen and Implementation Suggestion in the Defense Industry: A Literature Review. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(3), 35-52.
- Sreedas E, N., & J Emmatty, F. (2022). Performance improvement through Kaizen and Failure Mode and Effect Analysis (FMEA) in an academic institution. *Performance improvement through Kaizen and Failure Mode and Effect Analysis (FMEA) in an academic institution (February 24, 2022)*.
- Verbickas, D. (2021). Research on Kaizen implementation in industrial companies. *Mokslas-Lietuvos ateitis/Science-Future of Lithuania*, 13.