

Pembelajaran dari Kaizen *Event* di Masa Pandemi Covid 19: Studi Kasus pada Toyota Kalla, Indonesia

Andi Tenri Pada, Anhar Januar Malik, Lilis Hajra Amelia

Institut Teknologi dan Bisnis Kalla, Makassar

ARTICLE INFO

Keywords: *Kaizen, quality, efectivity, covid 19 pandemic, toyota kalla*

Kata Kunci: Kaizen, mutu, efektivitas, pandemi covid 19, toyota kalla

Corresponding author:

Andi Tenri Pada

andi.tenripada@kallabs.ac.id

Abstract: *The Covid-19 pandemic has brought companies to a situation full of uncertainty. Companies that want to survive must be able to adapt quickly. The trick is to ensure quality control and business effectiveness run well as an effort to maintain business in the midst of industrial turbulence. Identification of critical business processes or systems, determining the person in charge of each business process, identifying essential functions that support business processes and conducting ongoing assessments must be the focus of the company's attention. This study aims to describe the five keys to the success of the Kaizen Event, namely management policies and concerns, education and training, internal processes, assessments and awards in the implementation of the Toyota Kalla-Indonesia Kaizen Event Improvement Program during the COVID-19 pandemic 2020-2021. This study uses an interpretive paradigm and a qualitative approach. Collecting data through document search, observation and interviews. The results show that Toyota Kalla's ability to encourage improvement in employees through Kaizen Events during the 2020-2021 Covid-19 pandemic is supported by the implementation of the five keys to success in Kaizen according to the Omoush et al (2020) model. In addition, the Kaizen Event at Toyota Kalla is also effective as a model for quality control and business effectiveness.*

Abstrak: Pandemi Covid-19 membawa perusahaan pada situasi yang penuh ketidakpastian. Perusahaan yang ingin bertahan harus bisa beradaptasi dengan cepat. Caranya, memastikan kendali mutu dan efektifitas bisnis berjalan dengan baik sebagai upaya mempertahankan bisnis di tengah turbulensi industri. Identifikasi proses bisnis atau sistem yang kritical, menetapkan penanggung jawab dari setiap proses bisnis, identifikasi fungsi esensial yang menunjang proses bisnis serta melakukan penilaian secara berkelanjutan harus menjadi titik berat perhatian perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan lima kunci kesuksesan Kaizen Event yaitu kebijakan dan kepedulian manajemen, pendidikan dan pelatihan, proses internal, penilaian dan penghargaan pada pelaksanaan Program *Improvement* Kaizen Event Toyota Kalla-Indonesia di masa pandemi Covid 19 2020-2021. Penelitian ini menggunakan paradigma interpretative dan pendekatan kualitatif. Pengambilan data melalui penelusuran dokumen, observasi dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan Toyota Kalla dalam mendorong *improvement* pada karyawan melalui Kaizen Event di masa pandemi Covid 19 2020-2021 didukung adanya penerapan lima kunci sukses dalam Kaizen menurut model Omoush et al (2020). Di samping itu, Kaizen Event di Toyota Kalla juga efektif sebagai model kendali mutu dan efektivitas bisnis.

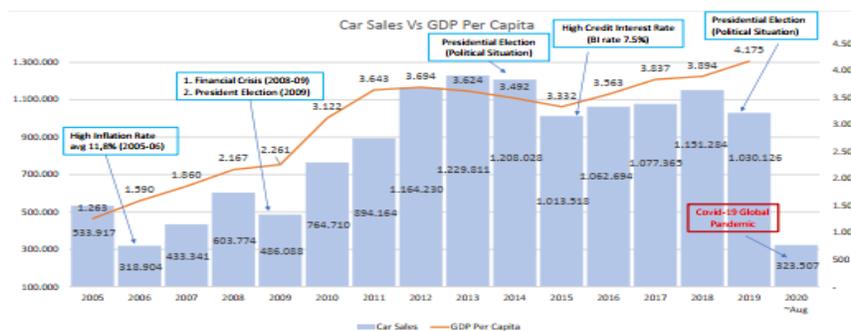
Acknowledgement Riset ini dapat berjalan atas dukungan dari :

1. Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi untuk Hibah Kompetitif Nasional Tahun Pelaksanaan 2021 yang diterima oleh penulis
2. Kalla Group -Toyota Hadji Kalla atas dukungan dan kerjasama data penelitian.

PENDAHULUAN

Krisis ekonomi global akibat pandemi virus Covid-19 (SARS-CoV-2) dan pemberlakuan Covid-19 guidelines di berbagai negara termasuk Indonesia telah banyak mempengaruhi kehidupan bisnis. Pemetaan yang dilakukan oleh Kementerian Perindustrian menunjukkan bahwa hampir semua sektor industri terkena dampak yang cukup berat utamanya pada industri otomotif, industri besi baja, industri pesawat terbang dan MRO, kereta api dan galangan kapal, industri semen, keramik, kaca, industri regulator, peralatan listrik, dan kabel, industri elektronika dan peralatan telekomunikasi, industri tekstil, industri mesin dan alat berat, serta industri meubel dan kerajinan.

Pada sektor otomotif, berdasarkan data dari Asean Automotive Federation (2020) menunjukkan bahwa terjadi kontraksi pertumbuhan penjualan hingga -95,8% pada April-Mei 2020. Hasil tersebut sekaligus mengkonfirmasi jatuhnya pasar otomotive di Indonesia dan terbesar sejak periode 2005-2020 di angka 323.507 pada bulan Agustus 2020.



Gambar 1: Total Pasar Otomotif Indonesia (2020)

Kondisi tersebut merupakan pukulan yang sangat besar bagi perusahaan otomotif. Maka dari itu, kemampuan perusahaan merespon krisis sangat berhubungan dengan resiliensi organisasi. Resiliensi bergantung pada kapasitas untuk mendorong improvisasi, kordinasi, fleksibilitas dan daya tahan organisasi. Dalam konteks pandemic, setiap operasional perusahaan perlu memperhatikan kendali mutu dan efektivitas setiap aktivitas bisnis yang dilakukan. Meskipun berbagai proyek maupun pertemuan – pertemuan bisnis secara fisik dibatasi namun tidak berarti improvisasi pada perusahaan juga berhenti.

Salah satu sistem yang diadopsi untuk mendorong budaya *improvement* adalah Kaizen. Kaizen berasal dari sebuah filosofi masyarakat Jepang yang bermakna proses perubahan yang

berkelanjutan dalam kualitas, teknologi, budaya perusahaan, produktivitas, keamanan dan kepemimpinan. Akar katanya adalah Kai (perubahan) dan Zen (lebih baik). Kaizen tidak hanya sebagai metode untuk perubahan yang berkelanjutan, Kaizen adalah sebuah perjalanan. Kehidupan kerja yang humanis, produktif, mengurangi waste, mengurangi pemborosan adalah tujuan ber-kaizen. Filosofi Kaizen adalah memberdayakan setiap orang untuk bertanggung jawab dalam proses dan peningkatan kinerjanya. Melalui Kaizen setiap karyawan di semua level organisasi terlibat untuk menghadapi setiap perbaikan dan perubahan.

Meskipun konsep ini telah menginspirasi penelitian dan pengujian dalam berbagai model, strategi maupun perspektif seperti *quality control*, *total quality control*, *quality management* dan *total quality management* namun belum ada penelitian yang secara spesifik menggali faktor penentu efektivitas Kaizen Event ini diterapkan di masa Pandemi Covid-19. Melalui pemahaman terkait pengukuran lima factor kesuksesan Kaizen (kebijakan dan kepedulian organisasi, pendidikan dan pelatihan, factor budaya, penilaian proses dan penghargaan) tentu saja penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik teoritis maupun praktik Kaizen yang lebih baik di masa mendatang.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Kaizen

Kaizen adalah *term* yang berangkat dari kebudayaan dan filosofi masyarakat Jepang dan terinternalisasi ke dalam sistem produksi yang dikembangkan di Toyota Otomotive. Dalam perkembangannya, Kaizen menjadi instrumen yang dianggap banyak berkontribusi pada kesuksesan Jepang mampu bersaing dalam industri global. Imai memperkenalkan Kaizen ke dalam konsep manajemen modern Abad 21. Bukti penerapan kaizen yang mengglobal diperkuat pula dengan berkembangnya studi kasus dan *survey* yang diteliti pada berbagai perusahaan. Kaizen diklaim dapat mengurangi potensi kerusakan, menumbuhkan kedisiplinan operasional, proses yang terstandar dan terbukanya saluran komunikasi formal maupun informal di organisasi. Kanamori, et.al (2016) mengkonfirmasi bahwa kesuksesan Kaizen bergantung pada tersedianya standar petunjuk operasional dan juga pembelajaran di tempat kerja [3]. Tujuan objektif dari pengimplementasian Kaizen adalah peningkatan kualitas dan produktivitas pada setiap aktivitas dan proses.

Faktor lain yang mendukung implementasi Kaizen adalah adanya anggapan bahwa Kaizen lebih fleksibel dalam penerapannya. Kaizen tidak hanya dapat diterapkan dalam industri manufaktur namun juga bidang lain seperti perusahaan keuangan, pelayanan jasa, bank. Selain itu, Kaizen dapat diterapkan di berbagai aspek dan tingkatan manajemen baik level rendah maupun tinggi. Fleksibilitasnya tentu mempermudah proses *knowledge transfer* dari Kaizen itu sendiri. Penelusuran literatur selanjutnya juga memperlihatkan peningkatan popularitas terkait Kaizen Event. Kaizen event adalah proyek *improvement* yang dilaksanakan secara terstruktur dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja area yang ditargetkan dalam durasi waktu tertentu (Farris et al, 2009). Tim Kaizen Event akan menyelesaikan sebuah masalah dengan mengacu pada sebuah tools yang efektif dan teknik yang terencana untuk diterapkan pada area yang ditargetkan. Kaizen Event diasosiasikan dengan implementasi *lean production*. Penelitian ini akan membahas penerapan Kaizen Event di masa awal pandemic Covid 19 pada perusahaan Toyota Kalla-Indonesia.

Sejarah PT Hadji Kalla (Holding & Main Dealer Toyota)

Kapasitas bisnis dipandang berhasil jika dalam membangun kelompok bisnis mampu melampaui zamannya. Mengacu pada ukuran umum bahwa 1 (satu) zaman adalah setara 25 tahun, maka Kalla Group adalah salah satu dari sedikit perusahaan yang ada di Indonesia yang saat ini dapat bertahan hingga generasi ketiga dan berdiri kurang lebih 69 tahun (Kasim, et al 2020)

Kalla Group berdiri pada tahun 1952 dan bergerak di sektor otomotif, perdagangan dan dalam pengembangannya merambah sektor pengembang konstruksi dan logistik. Pada tahun 1969, PT. Hadji Kalla menjadi agen tunggal pemasaran mobil Toyota di Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah dan Sulawesi Tenggara. Berkat prestasi yang dicapainya dalam penjualan kendaraan penumpang dan komersial, perusahaan ini sering memperoleh Triple Crown Award dari Toyota Corp, Jepang.

Kepercayaan masyarakat terhadap PT Hadji Kalla tidak lepas dari dua *brand* kuat yaitu Toyota dan Hadji Kalla itu sendiri. Toyota dengan Toyota Production System (TPS) yang dimilikinya memastikan standar dan mutu yang tinggi dari produk-produknya serta pelayanan purna jual. Brand Hadji Kalla mengakar di tengah masyarakat sebagai perusahaan kebanggaan masyarakat Sulawesi yang telah dipercaya turun temurun. PT Hadji Kalla menerapkan standar

Toyota dalam beroperasi meliputi penjualan, servis dan penyediaan suku cadang atau lazim disebut 3 S- Sales, Service-Spareparts.

Kalla Group memiliki cita-cita menjadi salah satu *Top 1000 Best Managed Companies* di Asia Pasifik. Dalam arahan President Kalla Group, beberapa fokus utama Kalla Group yang sangat ditekankan adalah pengembangan *super team*, *operational excellence* dan dukungan keuangan yang kuat. *Super team* yang dimaksud adalah sumber daya manusia yang kompeten. Hal ini dapat terwujud melalui beberapa strategi, salah satunya adalah penguatan karyawan melalui peningkatan kompetensi Tulung (2017). Pada *operational excellence*, yang ingin dicapai bukan hanya pengurangan biaya tetapi juga waste elimination dan peningkatan produktivitas sehingga didapatkan proses dengan leadtime yang lebih cepat namun kualitas yang lebih baik. Untuk mewujudkan *operational excellence*, hal-hal yang dilakukan adalah menjalankan *Risk Management Program*, penguatan internal control, perbaikan bisnis proses, penguatan implementasi ERP dan memperkuat budaya improvement. Sinergi antar entitas di Kalla Group juga akan dilakukan dengan lebih baik lagi dengan program-program yang diharapkan menciptakan proses bisnis yang efektif dan efisien. Sedangkan pada penguatan keuangan, hal yang ingin dicapai yaitu penyehatan keuangan yang diukur melalui *positive net cashflow operation*, penurunan AR, dan investasi yang diarahkan kepada pengembangan bisnis yang ada. Pengembangan bisnis harus dianalisa secara mendalam dan berfokus pada kemampuan memutar roda bisnis, meningkatkan perekonomian dan juga bersifat inovatif untuk masa depan perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Tujuan penelitian studi kasus dalam pendekatan kualitatif adalah berusaha menemukan makna, menyelidiki proses dan memperoleh pengertian dan pemahaman yang mendalam dari individu, kelompok atau situasi. Peneliti juga melakukan penelusuran sejumlah dokumen dan wawancara dengan beberapa informan terkait Kaizen Event periode 2020-2021.

Analisis data penelitian menggunakan teknik seperti yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1992) yaitu:

- a. Reduksi data, yaitu membuat abstraksi seluruh data yang diperoleh dari seluruh catatan lapangan hasil observasi wawancara dan pengkajian dokumen. Jadi data yang diperoleh

- melalui observasi, wawancara dan pengkajian dokumen dikumpulkan, diseleksi dan dikelompokkan kemudian disimpulkan dengan tidak menghilangkan nilai data itu sendiri.
- b. Penyajian data, yaitu sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dalam pengambilan tindakan. Proses penyajian data ini mengungkapkan secara keseluruhan dari sekelompok data yang diperoleh agar mudah dibaca dan dipahami, yang paling sering digunakan untuk penyajian data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Data dapat menggambarkan bagaimana implementasi kaizen system sebagai model kendali mutu dan efektifitas bisnis.
 - c. Kesimpulan dan verifikasi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Program *Improvement*

Sebagai bentuk dari penerapan *operational excellence* yang meliputi penguatan *control internal*, *risk management program*, perbaikan proses bisnis di seluruh unit bisnis Kalla Group, diterapkan program *improvement* sejak tahun 2014 hingga saat ini. Pada dasarnya, program *Improvement* di Kalla Group terdiri dari 3 jenis, yaitu *Kaizen Event* sebagai program *continuous improvement*/perbaikan berkelanjutan; *Breakthrough Project*, untuk *improvement* yang bersifat strategis dan memiliki dampak yang lebih besar; dan *Innovation*, program yang mengakomodasi pembuatan produk atau proses yang baru.

Penelitian ini berfokus pada faktor penentu efektivitas pelaksanaan *Kaizen Event* sebagai bentuk program *Continuous Improvement* di Toyota Kalla. *Kaizen Event* merupakan program yang dapat diikuti oleh semua level karyawan. Semua karyawan dapat memiliki *project improvement*, baik berupa proyek individu maupun proyek kelompok. Melalui kegiatan tersebut diharapkan mampu mendorong ide kreatif dan pemecahan masalah dengan menggunakan *Kaizen Skill* dengan metode pengembangan yang fokus pada penggalian akar masalah pada proses yang telah ada melalui langkah-langkah yang tepat, berlangsung secara konsisten dan berkesinambungan. Tujuan dari program *Kaizen* di Toyota Kalla adalah:

1. Mendorong *improvement* yang diperlukan dalam mendukung pencapaian sasaran perusahaan
2. Mendorong peningkatan kualitas, baik kualitas personal maupun kualitas hasil kerja
3. Menjadi tempat mengembangkan dan menggali potensi diri

4. Membangun budaya kerja yang peka terhadap masalah dan potensi masalah di lingkungan kerjanya

Bentuk Kaizen Event itu sendiri dapat berupa:

1. *Individual Project* (IP) adalah system yang menampung dan mengimplementasikan saran (usulan) tertulis dari pekerja (terdiri 1 orang). Saran ini merupakan hasil pemikiran maupun percobaan sehingga implementasinya dapat membantu kelancaran/percepatan proses kerja.
2. *Small Group Project* (SGP) adalah sekelompok pekerja yang terdiri lebih dari 1 orang dan maksimal 5 orang termasuk leader pada unit kerja (departemen) yang sama yang bertemu secara berkala mengupayakan penegndalian mutu dengan cara mengidentifikasi, menganalisa dan mencari pemecahan masalah yang dihadapi dalam pekerjaan pada unit kerjanya tersebut dengan menggunakan Teknik problem solver secara berkesinambungan. Level leader project yang dibolehkan adalah jabatan tertinggi dari karyawan yang tergabung dalam project improvement.
3. *Group Project* (GP) merupakan sekelompok pekerja yang terdiri atas orang-orang pada unit kerja yang berbeda, yang membutuhkan sinergi dengan bagian lain untuk meningkatkan hasil kerjanya, menyangkut lebih dari satu bagian/lintas departemen. Misalnya, isu “Meningkatkan performa services melalui utilisasi database pelanggan”, maka untuk mengatasinya tidaklah cukup jika hanya bagian services yang menanganinya, perlu melibatkan bagian procurement, ICT, sales dll. Level *leader project* yang diperbolehkan adalah jabatan tertinggi dari karyawan yang tergabung dalam project *improvement*.

Kaizen Event di awal Pandemi 2020

Sejak diterapkan secara berkesinambungan dari tahun 2014, pelaksanaan Kaizen Event 2020 sangatlah khas karena diselenggarakan di tengah pandemi Covid 19. Sebuah kondisi yang jauh berbeda dan belum pernah terjadi dalam sejarah krisis yang dihadapi Kalla Group sejak didirikan termasuk di Toyota Kalla. Kondisi krisis yang pernah dialami oleh generasi pertama dan kedua sangat bergantung pada situasi politik dan ekonomi nasional, sangat jauh berbeda dengan situasi 2020 dimana seluruh umat manusia berhadapan dengan ancaman pandemi yang memaksa dunia untuk berjuang menemukan vaksin. Goncangan sangat terasa utamanya di sektor

ekonomi, perubahan model bisnis dan adaptasi teknologi menjadi sebuah tahapan peradaban yang sangat fenomenal.

Isu utama di tengah pandemi itu tentu saja terkait keberlangsungan usaha. Ketika perusahaan memutuskan untuk tetap berjalan, maka langkah yang dilakukan adalah melakukan efisiensi dengan mengevaluasi aktivitas / proses produksi dari produk / jasa utama. Perbaikan berkelanjutan/*continuous improvement* atau kaizen dalam bahasa Jepang merupakan kunci keberhasilan Kalla Toyota sebagai pelaku industri otomotif untuk dapat bertahan dalam kondisi ekonomi dan persaingan yang semakin ketat. Dengan tindakan tersebut diharapkan dapat menghemat sumber daya yang dibutuhkan untuk menjaga keberlangsungan usaha.

Kaizen Event menjadi menarik karena dapat dijadikan sebagai model kendali mutu dan efektivitas bisnis di masa pandemi. Beberapa manfaat dari *Kaizen Event* antara lain:

1. Manfaat Riil (*Financial Benefit*)

- a. Penurunan Biaya, yang diperoleh akibat *improvement* yang dilakukan, seperti penurunan rework/scrap, biaya overtime, penghematan material, penurunan biaya garansi, serta penurunan bunga dll.
- b. Peningkatan Profit, yang diterima oleh perusahaan dari aktivitasnya. Dapat diperoleh dari penjualan produk dan/atau jasa kepada pelanggan, peningkatan kapasitas, pendapatan baru, new market, new product dll.
- c. Aliran Kas adalah bagian dari aliran pemasukan dan pengeluaran kas yang mengubah kondisi kas project atau perusahaan dalam setiap periode pembukuan. Seperti penurunan penggunaan fasilitas, penurunan tagihan (AR), penurunan holding cost inventory.

2. Biaya Project (*Incremental Cost Only*)

- a. Pengembangan Project, kaizen juga dapat berimplikasi pada pengembangan kompetensi tim/karyawan, alat dan material yang mendukung tercapainya sebuah project
- b. Implementasi Project adalah pengaplikasian pengetahuan, keterampilan, alat dan teknik dalam aktivitas project untuk kebutuhan suatu project dalam mencapai sebuah tujuan yang jelas, seperti pelatihan, sosialisasi, peralatan dll.

Kaizen Event Kalla Group dikelola oleh masing-masing Structural Business Unit (SBU) yang dinaungi oleh Sub Holding Kalla OTO dan Kalla Devcon. Kalla OTO membawahi 4 SBU

yaitu Kalla Toyota, Kalla Kars, Kalla Lines dan Kalla Transport. Pelaksanaan kompetisi mandiri di masing-masing SBU ini diharapkan dapat meningkatkan budaya berkaizen karyawan. Kategori pemenang dan hadiah yang diberikan pun akan menjadi wewenang dari setiap SBU.

Setelah karyawan berkompetisi di internal SBU, proyek terbaik berhak untuk berkompetisi di lingkup Kalla Group pada Kalla Excellence Day (KED), tergantung dengan tingkat participant improvement di masing-masing SBU. Berikut adalah gambaran timeline kompetisi kaizen di Toyota Hadji Kalla pada tahun 2020.

Maret-Mei	Juni	Juli -Agustus	September- Oktober	November	Desember	Januari 2021
1. SK Kaizen Agent	5. Registrasi ditutup	8. Briefing Juri Kaizen System	10. Genba Kaizen System	11. Presentasi Akhir Kaizen System	13. Monitoring materi peserta Toyota Kalla pada KED Holding	16. Awarding Improvement Project Holding
2. Training Kaizen Agent	6. Project Controlling I	9. Project Control ling II		12. Pengumuman perwakilan peserta Kalla Toyota pada KED Holding 2020	14. Presentasi KED Holding	15. Awarding Kaizen System Toyota Kalla
3. Sosialisasi via email social mediam poster, banner & video	7. SK Juri Kaizen System					
4. Open Registrasi via system						

Gambar 2. Timeline Pelaksanaan Program Kaizen

Dari timeline yang ada di atas, dapat disimpulkan bahwa Kaizen Event di Toyota Kalla tetap berjalan sebagaimana yang telah diagendakan, meskipun pada akhir tahun 2019 kasus pertama Covid 19 ditemukan di Wuhan dan April 2020 kasus pertama ditemukan pula di Indonesia. Pada saat itu, situasi sangat sulit diprediksi. Dunia secara global masih dalam proses mempelajari perkembangan pandemi tersebut.

Lima Faktor Kesuksesan Kaizen Event di Toyota Kalla

1. Kebijakan dan Kepedulian dari Manajemen

COST BENEFIT KAIZEN PROJECT 2019			COST BENEFIT KAIZEN PROJECT 2020		
REWARD	IP INDIVIDUAL PROJECT	NET QUALITY INCOME	REWARD	IP INDIVIDUAL PROJECT	NET QUALITY INCOME
Rp 88,042,760		Rp 494,063,976	Rp 13,500,000		Rp 63,875,854
Rp 42,000,000	SGP SMALL GROUP PROJECT	Rp 4,573,676,843	Rp 43,000,000	SGP SMALL GROUP PROJECT	Rp 2,576,310,435
Rp 8,500,000	GP GROUP PROJECT	Rp 4,592,561,922	Rp 8,500,000	GP GROUP PROJECT	Rp 5,489,742,439
Rp 138,542,760	TOTAL KAIZEN	Rp 9,660,302,741	Rp 65,000,000	TOTAL KAIZEN	Rp 8,129,928,728
-	B-PRO BREAKTHROUGH PROJECT	Rp 8,486,043,699	-	B-PRO BREAKTHROUGH PROJECT	Rp 58,478,124,123
Rp 138,542,760	TOTAL IMPROVEMENT PROJECT	Rp 18,146,346,440	Rp 65,000,000	TOTAL IMPROVEMENT PROJECT	Rp 66,608,052,851
Productivity Improvement per Karyawan yaitu Rp 18.146.346.440 / 1387 karyawan = Rp 13.083.162			Productivity Improvement per Karyawan yaitu Rp 66.608.052.851 / 1489 karyawan = Rp 44.733.413,60		

Gambar 3. Perbandingan dari sisi cost productivity Program Kaizen Toyota Kalla 2019 (sebelum pandemi) dan Program Kaizen Toyota Kalla 2020 (pandemi)

Gambar di atas menunjukkan perbandingan *productivity improvement* program Kaizen sebelum pandemi dan ketika pandemi Covid 2020 berlangsung. Dari sisi reward yang diperoleh oleh partisipan, terdapat penurunan nilai reward sebesar 46 % dari Rp. 138 M menjadi Rp. 65 M. Hal ini dapat dipahami karena di tengah kondisi pandemi dilakukan penyesuaian struktur biaya menjadi lebih ketat.

Dari hasil wawancara informan diperoleh insight bahwa pada saat pandemi biaya terkait *reward* memang mengalami penurunan dari tahun sebelumnya.

"...pada kegiatan Kaizen Event 2020, reward yang biasa diberikan seperti umrah bagi partisipan terbaik setiap SBU ditiadakan karena pembatasan perjalanan, begitupun dengan kegiatan visitasi (GENBA) yang biasanya dalam bentuk kunjungan langsung berubah menjadi online saja. Peserta cukup menampilkan video terkait progress proyek mereka" (Olah data informan pada Juli 2021)

Dari sisi partisipan, peserta program kaizen dari Toyota Hadji Kalla (HK) yang melakukan registrasi berjumlah 1.417 orang (dari total 1.489 karyawan) pada tahun 2020. Angka ini terbilang lebih tinggi dari peserta tahun 2019 yang hanya diikuti 1.387 orang peserta.

TAHAP KAIZEN SYSTEM	JUMLAH PROJECT					JUMLAH PARTICIPANT	% LOLOS KE TAHAP SELANJUTNYA		
	IP	SGP	GP	B-PRO	TOTAL		IP	SGP	GP
REGISTRASI	139	286	18	8	451	1417			
PROJECT CONTROLLING	29	97	18	8	152	592	21%	34%	100%
GENBA	13	14	5	4	36	120	45%	14%	28%
FINAL	6	6	3	4	19	85	46%	43%	60%
TAHAP SUSTAINABLE PROJECT	JUMLAH PROJECT								
	IP	SGP	GP	TOTAL					
REGISTRASI	3	7	1	11					
FINAL	2	5	1	8					

Gambar 4. Partisipan Kaizen pada Masa Pandemi 2020 berdasarkan tahapan Kaizen System

Gambar di atas menunjukkan angka partisipan Kaizen Event yang meningkat di masa Pandemi. Pertanyaannya, bagaimana sebuah perusahaan mampu mendorong produktivitas karyawan dengan tetap membangun budaya mutu di masa-masa sulit? Dalam wawancara bersama *Chief Operational Officer* (COO) Toyota Kalla, disampaikan bahwa peran kepemimpinan sangat menentukan utamanya di awal pandemic.

“...perubahan sangat mempengaruhi pasar, kita harus fokus pada solusi bukan masalah. Kita tidak bisa memastikan apa yang dipikirkan hari ini masih berguna esok atau lusa. Misalnya kita berharap PPKM selesai pada bulan Juni, ternyata diperpanjang. Nah... itu yang harus diperhatikan. Market turun sampai 90%, namun Toyota Kalla masih bisa menjadi dealer otomotif peringkat 2 secara nasional pada 2020 itu”. (olah data informan, Juli 2021).

Kehadiran seorang pemimpin dalam memitigasi dampak yang sulit diprediksi

“...Saya ingat ketika broadcast tentang virus covid masih gempar di China, saya sudah meminta tim saya untuk menjual lebih banyak. Di quartal pertama, kita harus ekstra keras menjual sebelum virus itu masuk ke Indonesia”. (Olah data Informan Juli 2021).

Dari wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan komitmen manajemen adalah salah satu factor kunci dari keberlangsungan program inovasi di sebuah perusahaan. Hal itu sejalan dengan pandangan dari Omoush et. al (2020) tentang faktor penentu kesuksesan Kaizen dalam organisasi yaitu adanya Kebijakan dan Kepedulian dari Manajemen

Di level pimpinan Toyota Kalla juga menerapkan sejumlah strategi khusus terkait pemasaran.

“....Penjualan kita gencarkan dari akhir tahun 2019-Maret”, target digeser di awal tahun dan supply kita siapkan. Kita tidak nyangka ada PSBB. Mental team harus bagus, jika tidak maka pasti karyawan akan demotivasi, jangan sampai ada yang dirumahkan. Paling tidak target kita hanya BEP”. (Olah data informan, Juli 2021)

“...Kita melakukan kelas-kelas business insight, manajemen puncak hadir di depan untuk membangun pola pikir karyawan bahwa memang ada masalah namun juga ada peluang di dalamnya. Sense of ownership penting sekali. Kita harus menjaga perusahaan ini tidak tutup. Tidak mudah, namun kami melakukan kelas tersebut secara online setiap minggu. Untuk mengedukasi admin, sales dan after sales dari semua cabang termasuk melibatkan customer dalam bentuk Gathering Online”. (Olah data informan, Juli 2021).

Komitmen Kalla Group termasuk SBU Toyota Hadji Kalla dalam mengawal program Kaizen meskipun dalam kondisi ekonomi yang tidak menentu tersebut juga didukung oleh President dan jajaran strategis Kalla Group, hal itu dapat dilihat dari dokumen President Letter dan CEO Letter.



Gambar 5. Cuplikan President Letter dan CEO Letter 2020 dalam Merespon Pandemi Covid

Komunikasi yang baik antar manajemen puncak dengan karyawan, strategi organisasi yang baik, keterikatan antar staf, manajemen pengetahuan yang *powerfull* serta keinginan kuat dari karyawan itu sendiri dalam berkaizen sangat mempengaruhi kesuksesan Kaizen. Hal ini sejalan dengan beberapa ulasan literatur terkait bahwa resistensi terhadap perubahan, hilangnya motivasi, tidak adanya pemahaman terhadap arah kebijakan strategis perusahaan dan kesulitan

mengelola improvement yang berkualitas pada akhirnya menjadi penghambat dalam pelaksanaan Kaizen.

2. Faktor Pendidikan dan Pelatihan,

Pelatihan yang dilaksanakan oleh karyawan dapat mendukung memotivasi karyawan berpartisipasi dalam Kaizen. Toyota Kalla menyiapkan pelatihan khusus untuk persiapan penyelenggaraan Kaizen Event dengan materi sebagai berikut:

"SCHEDULE TRAINING ONLINE KAIZEN AGENT BATCH I "						
No	Hari/ Tanggal	Waktu	Durasi	Materi	Keterangan	
1	Rabu & Kamis 08 & 09 April 2020	09.00 - 09.15	15 Menit	Opening & Introduction	http://elearningkallagroupgnomicom	
		09.15 - 10.15	60 Menit	Aesmen Awal		
		10.15 - 10.30	15 Menit	Break Istirahat		
		10.30 - 11.00	30 Menit	Pengenalan Improvement Program		
		11.00 - 11.10	10 Menit	Pengenalan Sistem Improvement		
		11.10 - 12.10	60 Menit	Tutorial 7 QC Tools		
		12.10 - 13.10	60 Menit	Break Istirahat		
		Refresh Training 8 Step :				
		13.10 - 13.25	15 Menit	Step 1		
		13.25 - 13.40	15 Menit	Step 2 - 3		
		13.40 - 13.55	15 Menit	Step 4 - 5		
		13.55 - 14.10	15 Menit	Step 6 - 8		
		14.10 - 15.45	95 Menit	Bedah Project Improvement		
		15.45 - 16.00	15 Menit	Break Istirahat		
		16.00 - 17.00	60 Menit	Aesmen Akhir		

Gambar 6. Jadwal Training Agen Kaizen Batch 1 Pandemi 2020

Dari penelusuran informasi pada bagian Learning Center Kalla Group, pelatihan untuk karyawan tetap dilakukan di Toyota Kalla meskipun mengandalkan fasilitator internal Kalla Group. Pelatihan dibutuhkan dalam rangka mendukung pengembangan dan proses yang sememntara berjalan, peserta Kaizen juga diharapkan mampu meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya baik dari sisi social, teknis maupun teoritis. Pada masa awal pandemic, training yang dilakukan biasanya dalam suasana offline namun di masa pembatasan training dilaksanakan secara online. Pembekalan yang diberikan dalam bentuk modul materi, semuanya dalam bentuk virtual.

Disamping itu, dalam rangka mendorong terlaksananya kegiatan improvemet, para Improvement Agent diharapkan dapat memiliki kompetensi diantaranya *quality control cycle*, *lean management*, *7 tools*, *six sigma*, *statistical tools*, *design thinking*.

3. Faktor Budaya

Kaizen merupakan media yang sangat bernilai dalam menciptakan sebuah iklim budaya kerja yang baik (Omoush, et.al 2020). Praktik Kaizen dapat membantu perusahaan dalam mengurangi perpindahan karyawan, biaya, kesalahan-kesalahan hingga penguatan skill karyawan sehingga mereka mampu memahami apa dan bagaimana prioritas perusahaan serta bagaimana proses ber-kaizen dilaksanakan dan dikelola dengan baik.

Setiap perusahaan yang hebat memiliki budaya perusahaan yang unggul. Sejumlah penelitian terkait faktor budaya ini mengungkapkan adanya perbedaan dalam proses *improvement* yang efisien dan berkelanjutan. Proses ini membutuhkan pengayaan terkait nilai/*values*, system dan kepemimpinan.. Dalam konteks Toyota Kalla, budaya perusahaan yang didorong harus kembali pada value Jalan Kalla (Kerja Ibadah, Apresiasi Pelanggan, Lebih Cepat Lebih Baik dan Aktif Bersama). Jalan Kalla mengatur tentang bagaimana idealnya suatu budaya perusahaan dan pengimplementasiannya dalam proses internalisasi nilai-nilai. Jalan Kalla adalah keyakinan dasar dari pendiri dalam mengembangkan Kalla Group yang berakar dari wisdom pendiri, nilai Islam, budaya Bugis dan manajemen modern. Pelaksanaan Kaizen Event adalah pengejawantahan nilai Aktif Bersama dalam organisasi.

Penelitian ini melibatkan 15 informan dari Toyota Kalla yang terdiri dari fasilitator (*kaizen agent*) dan leader di divisi, berdasarkan interview dan FGD yang dilaksanakan oleh peneliti, menunjukkan sebagian besar karyawan dan manajer di Toyota Kalla telah mengimplementasikan Kaizen. Pertanyaan pertama yang kami ajukan adalah “Bagaimana karyawan terlibat dalam implementasi Kaizen di masa pandemi?” Sebagian besar informan menjawab bahwa di masa pandemi aktivitas kaizen berjalan seperti biasa karena telah disosialisasikan dan diberikan pelatihan. Informan juga memahami bahwa harus ada yang mewakili SBU ke kompetisi Kaizen meskipun dalam kondisi yang serba terbatas. Dari respon tersebut, mengindikasikan implementasi kaizen didukung oleh adanya *awareness* terhadap program lebih awal. Hasil olah kualitatif tersebut didukung oleh hasil olah data kuantitatif yang dilakukan terhadap 120 karyawan.

Tabel 1. *Awareness* terkait Kaizen Event dari Manajemen (Olah Data SPSS, 2021)

	Valid					
	SD	D	N	A	SA	Total
Frequency	4	12	25	42	37	120
Percent	3.3	10	20.8	35	30.8	100
Valid Percent	3..3	10	20.8	35	30.8	100.0

Tabel 1 menunjukkan sebagian besar partisipan penelitian merespon secara positif pernyataan, hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar partisipan telah memahami bahwa manajemen memperhatikan program Kaizen dari awal penyelenggaraan. Namun, terdapat 10% responden merespon negatif. Hal tersebut diduga dipengaruhi oleh faktor masa kerja di Toyota Hadji Kalla.

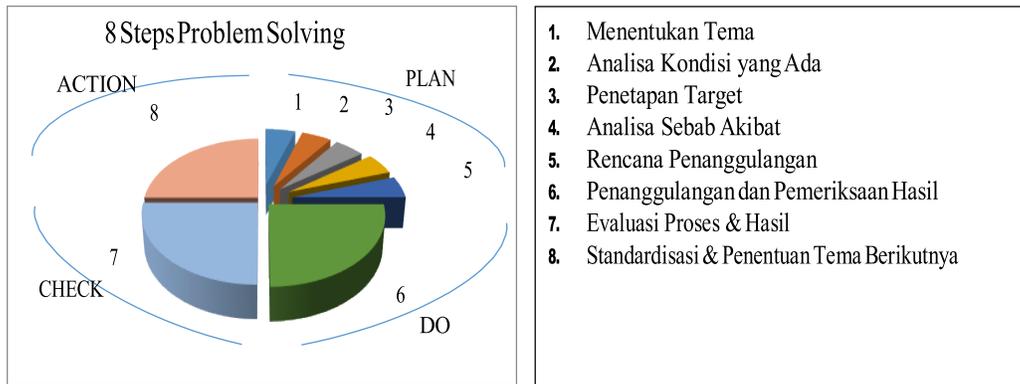
Pertanyaan kedua terkait “Bagaimana anda menggambarkan perilaku karyawan dan manajemen dalam berkaizen di perusahaan?” Respon dari manajemen menyatakan secara perilaku, karyawan dan manajemen mengaplikasikan kaizen ini baik namun perlu komitmen kuat dan *follow up*. Budaya Kalla (Kerja Ibadah, Apresiasi Pelanggan, Lebih Cepat Lebih Baik dan Aktif Bersama) sangat mempengaruhi komitmen dan dukungan karyawan dalam ber-Kaizen. Dalam penelusuran lebih jauh melalui dokumen internal, Budaya Kalla yang dimaksud disini adalah penerapan dari Value Lebih Cepat Lebih Baik dengan tiga sub value yaitu efektif-efisien, inovatif – solutif dan unggul.

Efektif – efisien berarti setiap karyawan melakukan sesuatu yang benar dengan cara yang benar sehingga tujuan perusahaan dapat terwujud tanpa melakukan pemborosan. Inovatif-Solutif berarti menghasilkan produk, metode, dan cara-cara baru serta mencari solusi atas berbagai persoalan dan kendali yang dihadapi. Sedangkan sub value Unggul berarti senantiasa melakukan perbaikan terus menerus di setiap bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik (RKMS Jalan Kalla, 2021)

Pertanyaan selanjutnya terkait “Apa saja perubahan yang dilakukan setelah mengimplementasikan Kaizen di masa pandemi? Mayoritas informan menjawab terkait adanya pengurangan *waste* dalam proses produksi/layanan yang dapat mendorong perubahan dalam layanan jasa. Hal ini sejalan dengan hasil tabulasi proposal Kaizen Event 2020 pada Quality System Department Toyota Kalla dimana 80% proposal yang masuk mengangkat tema tentang pengurangan waste dalam produksi dan layanan.

4. Proses Internal

Dalam membangun kompetensi Kaizen, selain kemampuan membangun spirit Kaizen, seorang agen kaizen juga harus memastikan metodologi pembuatan proyek di divisinya sesuai dengan standar yang ditetapkan. Dari sisi proses internal, *improvement* yang berkelanjutan



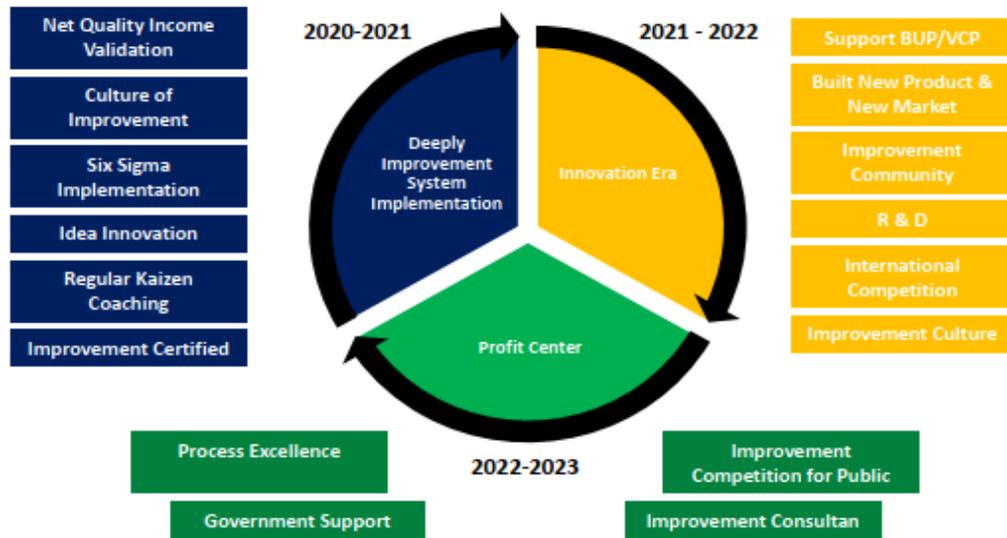
Gambar 7 : Langkah-langkah dalam PDCA

digambarkan dalam sisten P-D-C-A yang berupa langkah-langkah dalam mencapai *improvement* yang berkelanjutan.

1. Lima langkah pertama merupakan penjabaran dari "PLAN" atau Perencanaan.
2. Langkah keenam merupakan "DO" atau Pelaksanaan.
3. Langkah ketujuh merupakan "CHECK" sebagai langkah evaluasi atau pemeriksaan.
4. Langkah kedelapan merupakan penjabaran "ACTION" atau tindakan pelaksanaan standardisasi dan rencana selanjutnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Suarez-Barazza (2008) terkait proses internal dari Kaizen menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah komponen penting yang harus diintegrasikan ke dalam metode Kaizen dimana melibatkan team *learning* dan pengembangan tim. Lingkaran P-D-C-A dalam *improvement* berkelanjutan merupakan sekumpulan langkah yang menggambarkan aspek P (plan) sebagai metode pengumpulan data yang berangkat dari masalah yang hendak ditemukan solusinya. D (do) adalah pelaksanaan program dengan menggunakan metode pengujian dan analisis. C (Check) adalah review outcome sesuai dengan apa yang diharapkan atau apa yang dibutuhkan untuk dilakukan perubahan. A(act) adalah pengambilan tindakan berdasarkan hasil yang diperoleh pada tahap analisis. Metode ini seyogyanya membantu manajemen untuk mengidentifikasi kebutuhan, merancang jadwal

operasional, menilai sumber daya yang dibutuhkan, meningkatkan kualitas dari program dan menilai hasilnya secara efektif.



Gambar 8: Roadmap Program Improvement

Gambar di atas adalah peta jalan program improvement di Kalla Group termasuk pada Toyota Kalla. Periode 2021-2021 adalah masa pengimplementasian system improvement yang mendalam. Sejumlah upaya dilakukan mulai dari validasi, internalisasi budaya improvement di segala lini, implementasi six sigma, inovasi ide, coaching terkait Kaizen secara regular dan sertifikasi improvement. Upaya ini tentu saja berhubungan dengan rencana pencapaian era inovasi di periode 2021-2022 dimana aspek improvent telah terlembaga, terinternalisasi dan semakin kompetitif tidak hanya di internal Kalla Group namun juga bersaing dengan perusahaan lain secara global.

5. Penilaian dan Penghargaan

KRITERIA PENILAIAN GENBA							
Kaizen Team:							
Information	Tema Kaizen:						
	Kaizen Leader:						
	Tanggal Gemba:						
	Audit/Team Leader:						
	Audit Team Member:						
Facilitator:							
Development	No	Pertanyaan	Y	N	Respon (Jelaskan semua jawaban 'Tidak')	Nilai	Nilai Max
	1	Apakah 5R sudah terimplementasi dengan baik di area kerja?	Y	N			10
	2	Apakah semua anggota team aktif bekerjasama mengerjakan project Kaizen?	Y	N			10
	3	Apakah setiap member telah dibekali materi/pengetahuan mengenai Kaizen?	Y	N			10
	4	Apakah pengukuran gap dan target valid?	Y	N			10
	5	Apakah metode pengumpulan data dilakukan dengan benar dan terdokumentasi?	Y	N			10
	6	Apakah project kaizen berjalan sesuai dengan rencana?	Y	N			10
	7	Apakah progress project didokumentasi dengan baik?	Y	N			10
	8	Apakah atasan langsung berperan dalam keberhasilan project kaizen?	Y	N			10
	9	Apakah perhitungan Net Quality Income (NQI) tervalidasi oleh tim Finance?	Y	N			10
	10	Apakah proses baru masih berlaku (atau lebih ditingkatkan)?	Y	N			10
	11	Apakah proses baru didokumentasikan secara resmi (standarisasi)?	Y	N			10
	12	Apakah anggota tim semua dilatih tentang proses baru?	Y	N			10
	13	Apakah anggota tim di area kerja puas dengan kondisi pasca-kaizen?	Y	N			10
	14	Apakah ada resistensi atau efek samping dari kaizen?	Y	N			10
15	Apakah positif persepsi umum terkait hasil kaizen?	Y	N			10	
					Jumlah		150
Scoring Penilaian:							
9-11 B5 (Baik Sekali)							
7-8 B (Baik)							
4-6 C (Cukup)							
1-3 K (Kurang)							

Gambar 9. Kriteria Penilaian GENBA

Genba adalah sebuah istilah dari Bahasa Jepang yang bermakna “tempat sesungguhnya” yang berartitempat dimana value ditingkatkan atau tempat dimana pekerjaan diselesaikan. Genba merupakan salah satu cara terbaik untuk melihat langsung proses apa saja yang berhasil dan yang tidak, tanpa perantara. Di sinilah diperoleh informasi yang dibutuhkan dalam membuat keputusan terbaik dengan cara yang paling efisien.

Biasanya, kegiatan Genba pada program improvement Toyota Kalla dilaksanakan dengan cara berkunjung langsung ke lokasi yang menjadi objek Kaizen. Namun pada masa pandemi, metode Genba kemudian dimodifikasi dalam bentuk pertemuan virtual dimana setiap peserta Kaizen akan mempresentasikan kondisi riil lokasi / objek Kaizennya. Kegiatan ini tentu berimplikasi pula pada anggaran Genba yang lebih sedikit dari tahun-tahun sebelum pandemi terjadi.

Organisasi/perusahaan juga perlu mengembangkan sebuah *system* yang dapat menghargai proses *improvement* yang dilaksanakan oleh karyawan. Pada kegiatan Kaizen di Toyota Kalla, manajemen memberikan penghargaan kepada peserta baik dalam bentuk *monetary* maupun dalam bentuk bonus KPI.

Berikut adalah ketentuan jenis penghargaan berdasarkan nilai akhir yang diperoleh setiap project:

Tabel 3. Jenis Penghargaan berdasarkan Nilai Akhir

Jenis Penghargaan	Skor Akhir
Diamond	94 – 100
Platinum	87 – 93,9
Gold	79 – 86,9
Silver	70 – 78,9
Bronze	60 – 69,9

Jenis penghargaan perlu diketahui untuk membantu dalam penentuan project yang akan mewakili Kalla Group dalam kompetisi *improvement* nasional (TKMPN, Opexcon, dsb.), dimana syarat project yang dapat dipilih untuk mewakili Kalla Group adalah mendapatkan minimal *Gold Achievement*. Jenis penghargaan yang diperoleh setiap project dari masing-masing sub holding juga akan mempengaruhi penilaian untuk *The Most Improved Company*.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan secara detail program Kaizen Event dalam mendukung *improvement* di masa Pandemi Covid 19 pada Toyota Kalla. Identifikasi pada 5 indikator kesuksesan Kaizen memberikan kita informasi yang berharga bagaimana Kaizen Event sebagai model kendali mutu dan efektivitas bisnis. Metode Kaizen memiliki dampak positif bagi *improvement* program di Toyota Kalla dan mitigasi dampak yang didorong oleh manajemen memberikan motivasi bagi karyawan untuk terus produktif melaksanakan program kaizen di masa pandemi. Bagi praktisi yang bertanggung jawab dengan Kaizen Improvement Program di perusahaannya melalui penelitian ini dapat direkomendasikan untuk memperhatikan kelima faktor tersebut dalam mengembangkan sebuah desain Kaizen Event.

DAFTAR PUSTAKA

- Adyatama Arga, Naniek Utami Handayani (2018). Perbaikan Kualitas Menggunakan Prinsip Kaizen dan 5 Why Analysis: Studi Kasus pada Painting Shop Karawang Plant 1, PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia. *Jurnal Teknik Industri*. 13(3). 169-176.
- Balasubramanian, M.(2016). Total Quality Management (TQM) in Healthcare Industry- Challenges, Barriers and Implementation Developing a Framework for TQM Implementation in a Healthcare Setup. *Science Journal of Public Health*, 4 (4).271-278
- Barraza Manuel F, Juan Ramis, Marina Estrada,(2012). Applying Gemba-Kaizen in a Multinational Food Company: A Process Innovation Framework. *International Journal of Quality and Services Sciences*.4(1).27-50.
- Carnerud Daniel,Carmen Jaca,Ingela Backstrom (2018). Kaizen and Continous Improvement,

-
- Trends and Pattern Over 30 Years. *The TQM Journal*, 30(4). 371-39
- Dentz,J.,Nahmens,I., & Mullens,M. (2009). Applying Lean Production in Factory Homebuilding. *Cityscape: A Journal of Policy Development and Research*, 11(1), 81-104
- Gander, M.J., & Snyder,K. (2010). The Journey toward lean manufacturing: Applying the Kaizen Blitz Method to Improving Operations. *International Business & Economics Research Journal*, 1 (11), 9-14
- Hisahiro Ishijima, Kaori Nishikido, Masashi Teshima, Sayumi Nishikawa, Eman Abdul Gawad (2019) Introducing the “5S-KAIZEN-TQM” approach into public hospitals in Egypt. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol.33 Issue 1 [Online]. Available: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJHCQA-06-2018>[Accessed:04 Sept-2020].
- Imai, M. (2012), *Gemba Kaizen*, Chapter 1, Mc-Graw-Hill Education, New York, NY
- Kanamori, S., Castro, M.C., Sow, S., Matsuno, R., Cissokho, A. and Jimba, M.(2016).Impact of The Japanese 5S Management Method on Patients and Caretakers Satisfaction: A Quasi-Experimental Study in Senegal. *Global Health Action*, Vol. 9.1-14
- Majd Omoush, Monira Moflih, Reem Ametrami (2020). Evaluating the Five Kaizen Success Measurements throughh Employess Work Improvements and Its Effects on Overall Work and Quality of Services: Empirical Study of Insurance Companies in Jordan. *International Review of Management and Marketing*10(4), 43-52
- Novaldi Nur Rochman Putra, Mochammad Al Musadieq. (2018). Analisis Penerapan Budaya Kaizen pada Perusahaan Join Venture Asal Jepang di Indonesia. *Jurnal Administrasi Bisnis*. 57(1).188-197.
- Tulung, J.E. (2017). Resource Availability and Firm’s International Strategy as Key Determinants Of Entry Mode Choice. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(1), 160-168.
- Unpublished, *Business & System Development Organizational Development Kalla Otomotive*. (2017). *Pedoman Kerja Kaizen System Program*. Makassar, Indonesia.
- Unpublished, *Rumah Kalla Management System*, (2021). Makassar, Indonesia
- Wayne G.Macpherson, James C Lockart, Heather Kavan, Anthony L.Laquinto (2015). Kaizen: A Japanese Philosophy and System for Business Excellence. *Journal of Business Strategy*, Vol.36 Isusue 5,pp.3-9
- Wiljiana Jackson Glover, Jennifer A.Farris, Eileen M.Van Aken (2014). Kaizen Events: Assessing the Existing Literature and Convergence of Practices, *Engineering Manajement Journal*, 26:1, 39-61