Menawan: Jurnal Riset Dan Publikasi Ilmu Ekonomi
Vol. 2, No. 6 November 2024
e-ISSN: 3025-4728, p-ISSN: 3025-5899, Hal 23-31
DOI: https://doi.org/10.61132/menawan.v2i6.979
Available Online at: https://journal.areai.or.id/index.php/MENAWAN

Penerapan Budaya Inovasi & Kreatifitas dengan Metode DMAIC dan Kaizen *(Continuous Improvement)* pada PT. Indolakto Pasuruan

Yasman [1], Limgiani [2]
[1,2] Universitas Wisnuwardhana Malang, Indonesia
Korespondensi Penulis : yasman.suparyo@gmail.com

Abstract *A culture of innovation is very important to implement in a company to be able to maintain the existence and survival of the company. Successful innovation depends significantly on ability, skills and interpreting a rapidly changing environment. Apart from that, employee involvement also influences success in innovation. Innovation and creativity use the DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve and Control) method which is associated with KAIZEN in Japanese terms, which means "continuous improvement" which emphasizes human effort, morals, communication, training, cooperation, empowerment and self-discipline . The purpose of this research is to find out the strategy carried out by PT. Indolakto Pasuruan in motivating its employees to implement a culture of innovation as well as identifying factors inhibiting its implementation and efforts made to minimize these obstacles. This research uses qualitative research methods and tests the validity of this research data using source triangulation and member checking. From the results of this research, researchers concluded that implementing a culture of innovation in companies can have a positive impact on the company's survival. Research implications - This research makes a contribution to human resource management related to corporate culture.*

Keywords : *Innovation, Culture, DMAIC*

Abstrak Budaya inovasi merupakan hal yang sangat penting untuk diterapkan pada suatu perusahaan untuk bisa mempertahankan eksistensi serta keberlangsungan hidup perusahaan. Keberhasilan melakukan inovasi tergantung secara signifikan pada kemampuan, keterampilan dan menafsirkan lingkungan berubah dengan cepat. Selain itu keterlibatan karyawan juga mempengaruhi keberhasilan dalam inovasi. Inovasi dan kreatifitas menggunakan metode DMAIC *(Define, Measure, Analyze, Improve dan Control)* yang dihubungkan dengan KAIZEN dalam istilah Jepang, yang memiliki arti “perbaikan berkesinambungan” yang menekankan pada upaya manusia, moral, komunikasi, pelatihan, kerjasama, pemberdayaan dan disiplin diri. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi yang dilakukan PT. Indolakto Pasuruan dalam memotivasi karyawannya untuk menerapkan budaya inovasi serta mengidentifikasi faktor penghambat penerapannya dan upaya yang dilakukan untuk meminimalisir hambatan tersebut. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dan uji keabsahan data penelitian ini menggunakan triangulasi sumber serta membercheck. Dari hasil penelitian ini, peneliti mendapat kesimpulan bahwa penerapan budaya inovasi di perusahaan dapat berdampak positif terhadap keberlangsungan hidup perusahaan. Implikasi penelitian – Penelitian ini memberikan sumbangsih dalam manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan budaya perusahaan.

Kata kunci : Inovasi, Budaya, DMAIC

1. LATAR BELAKANG

Beberapa perusahaan di Indonesia yang bergerak di sektor industri pangan menyadari pentingnya penerapan inovasi dan budaya inovasi di dalam bisnis saat memasuki era industri 4.0, karena hanya dengan menerapkannya perusahaan dapat bersaing dan bertahan. Karena suatu perusahaan akan kehilangan kejayaannya jika terlambat dalam mengambil keputusan dan melakukan inovasi seiring berjalannya waktu.

Suatu organisasi atau perusahaan harus selalu melakukan inovasi untuk bertahan hidup. Karena ilmu pengetahuan dan teknologi terus berkembang dan berkembang seiring berjalannya waktu, manusia menjadi lebih mudah melakukan sesuatu karena keduanya

Received: September 30, 2024; Revised: October 15, 2024; Accepted: November 16, 2024; Published: November 18, 2024

berkembang. Inovasi sangat bergantung pada kemampuan, keterampilan, dan pemahaman tentang dunia yang berubah dengan cepat. Selain itu, tingkat partisipasi karyawan berdampak pada keberhasilan perusahaan (Alkusani dan Sukaris, 2019; Sukaris *et al.*, 2020).

Ketika perusahaan ingin menjadi inovatif, hal itu perlu untuk mendorong kerja sama karyawan dan menunjukkan bahwa ide-ide karyawan dihargai. Inovasi dapat dicapai melalui kerja sama tim, yang memungkinkan untuk berbagi pengetahuan, membangun kepercayaan, dan mengatasi tantangan organisasi dan ruang. Singkatnya, hanya organisasi yang memiliki budaya inovasi yang kuat yang dapat bertahan dan menang dalam persaingan industri.

Dalam bahasa Jepang, KAIZEN—yang berarti "perbaikan berkesinambungan"—sering dikaitkan dengan inovasi. KAIZEN menekankan upaya manusia, moral, komunikasi, pelatihan, kerjasama, pemberdayaan, dan disiplin diri. KAIZEN memiliki dua fungsi: pemeliharaan dan perbaikan. Fungsi pemeliharaan adalah menciptakan dan menjaga standar operasional yang telah ditetapkan agar seluruh staf mematuhinya. Fungsi perbaikan adalah perbaikan yang menghasilkan perubahan besar dan dilakukan secara konsisten. Semua karyawan perusahaan, dari manajemen tingkat atas hingga manajemen tingkat bawah, terlibat dalam menerapkan perubahan yang berkelanjutan yang dimaksud.

Menurut Knox (2002), komponen utama budaya perusahaan adalah kemampuan organisasi untuk menerapkan strategi dan mengembangkan sistem melalui komitmen dan keterampilan karyawan. Budaya memiliki empat komponen utama yang mempengaruhi inovasi, menurut Dobni (2008). Dimulai dengan niat untuk berinovasi, infrastruktur yang mendukung inovasi, orientasi pasar untuk inovasi, dan konteks implementasi adalah semua karakteristik budaya yang diperlukan untuk inovasi.

Apabila suatu perusahaan ingin tetap berada di jalur kompetisi industri dan tidak tersingkir, budaya inovasi dan KAIZEN harus diterapkan. Jika sebagian karyawan tidak mampu menerima dan menerapkan budaya ini, maka budaya ini tidak akan berjalan lancar.

PT. Indolakto Pasuruan merupakan perusahaan swasta nasional yang bergerak dalam bidang *industry* pengolahan susu. Sebagaimana perusahaan lainnya, PT. Indolakto Pasuruan memiliki tujuan yang ingin dicapai melalui pembagian pekerjaan yang jelas dan terarah. Untuk mencapai tujuannya dengan baik, perusahaan memerlukan menerapkan budaya inovasi, hal ini sejalan dengan salah satu *core value* yang dimiliki oleh PT. Indolakto. *Core volue* perusahaan terdiri dari 6 *core value* yaitu ; disiplin, integritas,

menghargai, kesatuan, keunggulan dan inovasi.

PT. Indolakto Pasuruan menyadari bahwa inovasi harus terus dilakukan agar perusahaan mampu menghadapi persaingan bisnis yang ketat. Untuk itu perusahaan perlu menerapkan konsep perbaikan berkelanjutan disemua bidang. Inovasi dan kreatifitas merupakan bagian dari perbaikan berkelanjutan bagi perusahaan untuk menghadapi berbagai tantangan yang terus berubah dan berkembang. Inovasi dan kreatifitas harus menjadi budaya kerja bagi karyawan di PT. Indolakto. Dari hasil wawancara singkat peneliti dengan salah satu staf unit *continuous imporevement* PT Indolakto Pasuruan, diketahui bahwa jumlah inovasi yang dilakukan oleh karyawan PT Indolakto Pasuruan dari tahun ke tahun selalu mengalami peningkatan. Inovasi dan kreatifitas tersebut diwujudkan dalam konvensi PSG *(Problem Solving Group).* Perusahaan mewajibkan bahwa setiap tahun di setiap departemen harus mengirimkan timnya dalam konvensi PSG tersebut. Tema inovasi dan kreatifitas perbaikan berkelanjutan di masing-masing departemen dikerjakan dengan kelompok kerja yang dikenal dengan PSG *(Problem Solving Group)* dengan menggunakan metode DMAIC *(Define, Measure, Analyze and Control).* Jumlah tema inovasi dan kreatifitas yang dikerjakan oleh PSG dari tahun 2022-2024 disajikan dalam tebel berikut.

Tabel 1 Data Jumlah Tema Inovasi & Kreatifitas
Tahun 2022-2024.

NO	DEPARTEMEN	JUMLAH TEMA INOVASI & KREATIFITAS		
		2022	2023	2024
1	Produksi	4	4	5
2	Engineering	2	3	4
3	Quality Assurance	2	2	1
4	Warehouse	3	3	3
5	Can Making	2	2	1
6	EHS	1	1	1
7	HRGA	1	3	6
		15	**18**	**21**

Sumber : *Data perusahaan-diolah*

Data di atas menjelaskan bahwa jumlah tema inovasi dan kreatifitas di masing - masing departemen mengalami peningkatan yang signifikan. Karena pentingnya budaya inovasi & kreatifitas untuk perbaikan berkelanjutan bagi keberlangsungan hidup perusahaan agar mampu bersaing dalam dunia bisnis, maka peneliti tertarik untuk meneliti strategi apa yang digunakan oleh PT Indolakto Pasuruan dalam proses penerapan budaya inovasinya di perusahaan.

2. KAJIAN TEORITIS

Inovasi

Rediyono dan Ujianto (2013:103) Cepatnya perubahan lingkungan eksternal mendorong perlunya pemahaman terhadap budaya organisasi dan eksistensi budaya

organisasi yang sesuai. Inovasi memerlukan pihak-pihak yang berkomitmen untuk mewujudkannya. Komitmen seluruh pihak untuk berpartisipasi aktif dan mendukung perubahan yang dilakukan, sebab kegagalan terciptanya suatu inovasi kebanyakan terjadi karena ketidakpedulian angota organisasi pada inovasi.

Budaya Inovasi

Menurut Wan Ismail dan Majid (2007), budaya inovasi adalah hasil dari keseluruhan interaksi multifaset antara dimensi kunci dan nilai-nilai yang tertanam dalam budaya organisasi. Nilai-nilai ini termasuk fleksibilitas, visi ke depan, pemberdayaan, apresiasi ide, toleransi resiko, komunikasi, dorongan, dan pengambilan keputusan bersama. Oleh karena itu, proses inovasi tidak akan menjadi aktivitas yang dapat dibagi, sebaliknya, harus terjadi dalam budaya yang terdiri dari seperangkat nilai yang dianut secara koheren untuk memfasilitasi praktik inovasi yang sedang berlangsung.

Budaya inovasi dalam organisasi perlu ditanamkan, karena dipandang sebagai kebutuhan vital, dan organisasi perlu menyediakan dukungan yang diperlukan untuk melancarkan proses inovasi tersebut. Dari sudut pandang praktis, mengelola inovasi penting untuk kelangsungan hidup organisasi bisnis, lembaga pemerintah maupun lembaga pengetahuan. Ini menyiratkan pada upaya memberikan karyawan kesempatan untuk mengeksplorasi dan bereksperimen, sedangkan manajemen memberikan dukungan melalui dorongan aktif atas perilaku inovatif karyawan tersebut (Wan Ismail dan Majid, 2007:38).

KAIZEN atau Perbaikan Berkesinambungan

Cane (1998) dalam Paramita (2012:4) menjelaskan dalam bahasa Jepang, kaizen berarti perbaikan yang berkesinambungan (*continuous improvement*). Ciri kunci manajemen kaizen antara lain lebih memperhatikan proses dan bukan hasil, manajemen fungsional silang dan menggunakan lingkaran kualitas dan peralatan lain untuk mendukung peningkatan yang terus menerus.

Tujuan kaizen antara lain yaitu meningkatkan QCD (*Quality, Cost, Delivery*) yang dimana sasaran utama dari hal-hal tersebut ialah meningkatkan kepuasan pelanggan dan meningkatkan kesetiaan konsumen. Kato dan Art Smalley (2011:38) menyatakan bahwa ada 6 langkah (*Steps*) dalam membuat suatu kaizen. Keenam langkah tersebut yaitu menemukan potensi perbaikan, menganalisis metode yang digunakan saat ini, mencetuskan ide original, menyusun rencana penerapan, menerapkan rencana, dan mengevaluasi metode baru.

Kaizen termasuk dalam tujuh konsep program *Total Quality Management* (TQM) yang efektif yang merupakan penyempurnaan dari 14 poin *Edward Deming*. Tujuh konsep program TQM yang efektif tersebut antara lain: Perbaikan berkesinambungan (Kaizen), *Six Sigma*, Pemberdayaan Pekerja, Benchmarking, *Just In Time* (JIT), Konsep *Taguchi*, dan *Seven Tools* Perangkat TQM, Heizer dan Render (2005:307).

Siklus DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*)

Six Sigma menggunakan alat statistik untuk mengidentifikasi beberapa faktor vital, Siklus DMAIC merupakan proses kunci untuk peningkatan secara kontinyu menuju target Six Sigma. DMAIC dilakukan secara sistematik berdasarkan ilmu pengetahuan dan fakta (Pyzdek, 2002). Berikut ini adalah tahapan dalam siklus DMAIC dan langkah-langkah yang harus dilaksanakan pada setiap tahap:

a. Tahap *Define* merupakan langkah operasional pertama dalam program peningkatan kualitas Six Sigma. Dalam tahap Define dilakukan identifikasi proyek yang potensial, mendefinisikan peran orang-orang yang terlibat dalam proyek Six Siqma, mengidentifikasi karakteristik kualitas kunci (CTQ) yang berhubungan langsung dengan kebutuhan spesifik dari pelanggan dan menentukan tujuan.

b. *Measure* merupakan langkah operasional kedua dalam program peningkatan kualitas Six Sigma, terdapat beberapa hal pokok yang harus dilakukan yaitu:
   1. Melakukan dan mengembangkan rencana pengumpulan data yang dapat dilakukan pada tingkat proses, dan/atau output.
   2. Mengukur kinerja sekarang (current performance) untuk ditetapkan sebagai baseline kinerja pada awal proyek Six Sigma.

c. *Analyze* merupakan langkah operasional ketiga dalam program peningkatan kualitas Six Sigma. Sebenarnya target dari program Six Sigma adalah membawa proses industri pada kondisi yang memiliki stabilitas (stability) dan kemampuan (capability), sehingga mencapai tingkat kegagalan nol (zero defect oriented).

d. *Improve* adalah langkah menetapkan rencana tindakan unntuk melaksanakan peningkatan kualitas. Langkah-langkah untuk melaksanakan peningkatan kualitas dengan menggunakan alat implementasi *Kaizen* yang meliputi *Kaizen Five- Step Plan*.

e. *Control* merupakan tahap operasional terakhir dalam proyek peningkatan kualitas Six Sigma. Pada tahap ini prosedur-prosedur serta hasil-hasil peningkatan kualitas didokumentasikan untuk dijadikan pedoman kerja standart guna mencegah masalah yang sama atau praktek-praktek lama terulang kembali, kemudian kepemilikan atau

tanggung jawab ditransfer dari tim Six Sigma kepada penanggung jawab proses, dan ini berarti proyek Six Sigma berakhir pada tahap ini.

3. METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Pendekatan penelitian kualitatif dilakukan dengan menjelaskan dan menguraikan secara sistematis mengenai permasalahan yang akan diteliti, sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai objek yang akan diteliti, kemudian ditarik kesimpulan. Lokasi dalam penelitian ini di PT Indolakto Pasuruan. Penelitian ini difokuskan pada penerapan budaya inovasi di PT. Indolakto Pasuruan.

Sumber data adalah asal darimana data itu diperoleh dan didapatkan oleh peneliti baik melalui observasi, wawancara, maupun dokumentasi (Suharsimi Arikunto, 2006 : 129). Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh dari lapangan langsung. Data primer dalam penelitian ini dihimpun dari wawancara mendalam (*in-depth interview*) kepada para innovator serta karyawan Departemen SDM dan Umum yang melakukan pengawasan di bidang inovasi & pengembangan karyawan.yang merupakan inti dari subyek penelitian.

Data primer dan sekunder dikumpulkan melalui teknik pengumpulan data untuk mendapatkan informasi untuk digunakan dalam penelitian. Data primer diperoleh melalui wawancara dan observasi dengan mengamati obyek penelitian secara langsung, kemudian mencatat gejala yang ditemukan di lapangan untuk menambah data yang relevan dengan masalah penelitian. Pertanyaan wawancara digunakan untuk mendapatkan informasi tentang tujuan penelitian, dan data sekunder diperoleh dari hasil penelitian orang lain.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Menurut teori, budaya inovasi adalah hasil dari keseluruhan interaksi multifaset antara dimensi kunci dan nilai-nilai yang tertanam dalam budaya organisasi. Nilai-nilai ini termasuk fleksibilitas, visi ke depan, pemberdayaan, apresiasi ide, toleransi resiko, komunikasi, dorongan, dan pengambilan keputusan bersama. Maka, proses inovasi tidak akan menjadi aktivitas yang dapat dibagi, sebaliknya, harus terjadi dalam budaya yang terdiri dari seperangkat nilai yang dianut secara koheren untuk memfasilitasi praktik inovasi yang sedang berlangsung (Wan Ismail dan Majid, 2007:45).

Hasil penelitian ini mengenai penerapan budaya inovasi, faktor penghambat dan

upaya untuk meminimalisir menunjukkan bahwa strategi yang digunakan perusahaan untuk menerapkan budaya tersebut adalah dengan melakukan sosialisasi ke seluruh jajaran karyawan mengenai pentingnya melakukan inovasi untuk keberlangsungan hidup perusahaan. Sosialisasi yang dilakukan perusahaan dari hasil penelitian ini adalah dengan diadakannya perlombaan inovasi dalam sebuah konvensi PSG *(Problem Solving Group)* yang dilakukan setiap tahun. PSG adalah kumpulan kelompok karyawan yang melakukan inovasi dan kreatifitas dengan ide-ide perbaikan dalam proses kerja yang bertujuan untuk perbaikan berkelanjutan. Setiap Departemen dalam perusahaan diwajibkan mengirim tim PSG nya dalam perlombaan inovasi dalam konvensi lokal tersebut. Pemenang dalam konvensi lokal perusahaan akan diikutkan dalam konvensi tingkat nasional yaitu konvensi yang pesertanya terdiri dari tim PSG dari pabrik lain di PT. Indolakto seluruh Indonesia. Hasil dari konvensi PSG nasional ini akan terpilih tim PSG terbaik yang akan diikutkan ke konvensi Indofood dimana akan diikuti oleh tim PSG atau inovasi dari seluruh perusahaan grup Indofood. Dengan program konvensi PSG yang diterapkan perusahaan ini agar para karyawannya selalu berperilaku inovatif dan kreatif.

Budaya inovasi dalam organisasi perlu ditanamkan, karena dipandang sebagai kebutuhan vital, dan organisasi perlu menyediakan dukungan yang diperlukan untuk melancarkan proses tersebut. Inovasi mampu menjadi motivasi kerja bagi karyawan karena setiap karyawan mampu menciptakan metode kerja baru yang lebih mudah dan membuat mereka nyaman dalam bekerja dan mampu menjadi motivasi agar bekerja lebih giat. Harapan dari penerapan budaya ini, perusahaan dapat mengefisiensi biaya operasional perusahaan yang akan berpengaruh pada peningkatan margin perusahaan. Dalam penerapan budaya tersebut, terdapat pula kendala-kendala yang menjadi penghambat kesuksesan penerapannya. Berdasarkan hasil dari penelitian ini, ditemukan beberapa faktor yang menjadi penghambat suksesnya penerapan budaya tersebut.

Salah satunya adalah karakter karyawan yang apabila tidak diberi perintah tidak akan jalan, karyawan yang tidak ingin maju dengan pemikiran kuno yang menganggap inovasi sebagai beban kerja tambahan, dan karyawan yang merasa perusahaan di tempat dia bekerja masih eksis jadi tidak perlu ada perubahan atau inovasi. Inovasi mampu menjadi motivasi kerja karena dengan adanya inovasi setiap karyawan mampu menciptakan metode kerja baru yang lebih mudah dan membuat mereka nyaman dalam bekerja dan mampu menjadi motivasi agar bekerja lebih giat.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Inovasi mampu menjadi motivasi kerja karena dengan adanya inovasi setiap karyawan mampu menciptakan metode kerja baru yang lebih mudah dan membuat mereka nyaman dalam bekerja dan mampu menjadi motivasi agar bekerja lebih giat. Faktor yang menjadi penghambat saat penerapan budaya inovasi adalah karakter karyawan yang apabila tidak diberi perintah tidak akan jalan, karyawan yang tidak ingin maju dengan pemikiran kuno yang menganggap inovasi sebagai beban kerja tambahan, karyawan yang merasa perusahaan di tempat dia bekerja masih eksis jadi tidak perlu ada perubahan atau inovasi serta kebiasaan kerja di tiap departemen berbeda-beda.

Perusahaan mengatasi hambatan saat penerapan budaya inovasi dengan cara sosialisasi rutin yang terjadwal ke tiap unit kerja tentang inovasi, *sharing* melalui obrolan ringan tentang pentingnya melakukan inovasi untuk keberlangsungan hidup perusahaan kedepannya agar tetap eksis dan mampu bersaing. Sosialisasi juga dilakukan dengan cara kontes atau perlombaan inovasi melalui konvensi PSG *(Problem Solving Group*) dengan pendekatan metode DMAIC dan juga Kaizen. Pemenang lomba diberikan *reward* berupa uang tunai dan juga perjalanan kunjungan ke pabrik lain di lingkungan perusahaan, hal ini bertujuan untuk memberikan motivasi kepada karyawan agar dapat terus menerapkan budaya inovasi dalam menjalankan pekerjaanya.

KPI (*Key Performance Indicator*) digunakan untuk mengukur keefektifan strategi yang dilakukan oleh perusahaan dalam menyampaikan budaya inovasi. Serta melakukan monitoring dan evaluasi (*monev*) untuk mengevaluasi sejauh mana penerapan budaya inovasi telah tersampaikan kepada seluruh karyawan, dan segera menindaklanjutinya apabila terjadi kendala dalam penerapannya.

6. REKOMENDASI

Rekomendasi yang diberikan oleh peneliti sehubungan dengan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

   Perusahaan dinilai perlu memberikan *reward* yang berpengaruh pada jenjang karir karyawan seperti kenaikan golongan atau jabatan, untuk karyawan yang melakukan inovasi atau perubahan metode dalam bekerja lebih efektif dan efisien demi kemajuan perusahaan, agar mampu mempertahankan semangat berinovasi para karyawan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan penelitian ini dapat dijadikan pedoman dan referensi untuk melakukan penelitian lebih dalam lagi tentang budaya inovasi dengan objek dan teknik yang berbeda sebagai dasar perbandingan keefektifan strategi yang digunakan.

7. DAFTAR REFERENSI

Alkusani, A., & Sukaris, S. (2019). Pengaruh job-engagement terhadap perilaku withdrawal melalui komitmen organisasi. *Bawal Widya Riset Entrepreneurship, 2*(1), 43-51.

Cane, S. (1998). *Strategi Kaizen untuk menang melalui manusia: Bagaimana menciptakan program sumber daya manusia untuk memenangkan persaingan dan keuntungan*. Batam: Interaksara.

Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management, 11*(4), 539-559.

Gaspersz, V. (2002). *Pedoman implementasi program six sigma terintegrasi dengan ISO 9001:2000, MBNQA, dan HACCP*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Heizer, J., & Render, B. (2005). *Operations management*. Jakarta: Salemba Empat.

Knox, S. (2002). In V. Flavian (Ed.), *Analisis pengembangan budaya inovasi produk pada perusahaan footwear di Sidoarjo*. *Jurnal Budaya Inovasi AGORA, 4*(2), 2016.

Miles, B. M., & Huberman, M. (1992). *Analisis data kualitatif: Buku sumber tentang metode-metode baru*. Jakarta: UIP.

Moleong, L. J. (2016). *Metodologi penelitian kualitatif edisi revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Rediyono, & Ujianto, Mayahayati Kusumaningrum, Fani Heru Wismono, & Rustan Amarullah. (2018). Aktualisasi budaya inovasi pada organisasi sektor publik. *Jurnal Borneo Administrator, 14*(3), 252.

Smalley, A., & K, I. (2011). *Toyota Kaizen methods*. Jakarta: Gradien Mediatama.

Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.

Suharsimi, A. (2006). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

Sukaris, S., Prathiwi, M. P., & Pristyadi, B. (2020). Meningkatkan kinerja karyawan melalui keterikatan, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi, 16*(1), 15-21.

Wan Ismail, W. K., & Majid, A. (2007). Framework of the culture of innovation: A revisit. *Jurnal Kemanusiaan, 9*, 38-49.