

ANALISIS PENGARUH *EMPLOYEES PERFORMANCE CRITERIAS* TERHADAP *SUCCESS OF KAIZEN PROJECT* DAN *SUPERVISOR BEHAVIOR* SEBAGAI MODERATING DI PT VALE INDONESIA, TBK. SULAWESI SELATAN

Farah Luthfia Faturachman H¹, Maya Irjayanti²

¹ Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, farahluthfiah@student.telkomuniversity.ac.id

² Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, mayairjayanti@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Penelitian ini didasari oleh tantangan yang dihadapi oleh organisasi dalam menghadapi persaingan industri yang semakin ketat dan perlunya beradaptasi melalui inovasi dan optimalisasi operasional. Salah satu strategi yang digunakan adalah penerapan Operational Excellence dengan pendekatan *Continuous Improvement* atau *kaizen*. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk memahami bagaimana elemen dari *employee performance* yang terdiri dari *In-Role Performance*, *Creative Performance*, dan Human Aspect berpengaruh terhadap Success of Kaizen Project dan melihat bagaimana supervisor behavior memoderasi hubungan tersebut. Metodologi penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif melalui jenis penelitian survei. Populasi penelitian melibatkan karyawan PT Vale Indonesia, Tbk, sebanyak 354 orang dengan sampel yang dipilih menggunakan metode *Convenience sampling*. Analisis data mencakup uji prasyarat seperti validitas dan reliabilitas, uji syarat seperti *Structural Equation-Partial Least Square-Structural Equation Modelling* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee performance* criterias (*In-Role Performance*, *Creative Performance*, dan Human Aspect) dan supervisor behavior berpengaruh secara langsung terhadap Success of Kaizen Project, sedangkan Supervisor Behavior tidak memoderasi hubungan antara *employee performance* criterias (*In-Role Performance*, *Creative Performance*, dan Human Aspect) dan Success of Kaizen Project. Hasil dari penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai *kaizen* project kepada Perusahaan. Saran kepada penulis selanjutnya adalah untuk menggunakan variabel baru dan kajian literatur yang lebih luas.

Kata Kunci- *Continuous Improvement*, *Creative Performance*, *Human Aspect*, *In-role Performance*, Manajemen Operasi

I. PENDAHULUAN

Saat ini perkembangan industri yang semakin pesat memberikan tantangan kepada organisasi untuk mempertahankan posisi dipasar yang semakin kompetitif dan daya saing yang semakin kompleks. perusahaan dituntut untuk terus beradaptasi dengan perkembangan dan pertumbuhan dengan terus berinovasi dan memaksimalkan operasional setiap organisasi. Salah satu strategi yang dapat digunakan untuk mengatasi berbagai tantangan yang muncul adalah dengan melalui penerapan keunggulan operasional (*Operational Excellence*) dengan meningkatkan efisiensi produksi (Kharub et al., 2023).

Untuk mencapai tujuan tersebut harus meningkatkan kemampuan untuk beradaptasi dengan perkembangan dan pertumbuhan melalui metode perbaikan berkelanjutan (*Continuous Improvement*) atau *kaizen*. Dengan menerapkan perbaikan berkelanjutan (*Continuous Improvement*) atau *kaizen* dapat mengurangi pemborosan, meningkatkan produktivitas, mengurangi potensi bahaya, dan mengoptimalkan berbagai sumber daya yang ada.

PT Vale Indonesia, Tbk telah menerapkan *kaizen* dari tahun 2020 dalam Upaya untuk meningkatkan kualitas operasional. *Kaizen* yang diterapkan di PT Vale Indonesia, Tbk digunakan sebagai sarana untuk memecahkan masalah, menentukan solusi, dan menghasilkan inovasi guna memastikan produksi yang aman, produktif, dan efisien. Berikut merupakan gambar dari jumlah *kaizen* yang telah dilakukan atau dibuat di PT Vale Indonesia, Tbk. dari tahun 2020 yang dapat dilihat pada gambar 1.1

	2020	2021	2022	2023	2024	Grand Total
Count of Kaizen No	711	3595	4943	4968	3602	17819

Gambar 1.1 Jumlah Kaizen
Sumber: PT Vale Indonesia, Tbk (2024)

Jika dilihat dari gambar 1.1 bahwa dari tahun 2020 sampai 2024 telah dilaksanakan sebanyak 17.819 *kaizen*. Angka tersebut bukanlah angka yang sedikit dalam melakukan implemtansi dari *kaizen* dengan kata lain PT Vale Indonesia, Tbk.

sangat aktif dalam mengimpelentasikan *kaizen* didalam operasional Perusahaan. Maka dari itu, penerapan *kaizen* di PT Vale Indonesia, Tbk Tujuan dari penerapan atau implemmentasi dari *kaizen* di PT Vale Indonesia, Tbk tidak hanya untuk meningkatkan produktifitas dan efisiensi tetapi juga untuk mengurangi potensi bahaya atau risiko yang ada disetiap proses operasional perusahaan. Walaupun sebanyak 17.819 *kaizen* telah dilakukan tetapi masih perlu dilakukan identifikasi untuk memastikan bahwa setiap *kaizen* yang dilaksanakan di PT Vale Indonesia, Tbk memberikan dampak positif dan benar-benar efektif dalam mencapai tujuan dari *kaizen*. Selain itu, dari tahun ke tahun penerapan *kaizen* di PT Vale Indonesia, Tbk. bersifat fluktuatif. Hal tersebut dapat disebabkan oleh berbagai faktor seperti keterlibatan karyawan, dukungan manajemen, prioritas strategi, dan dinamika operasional di lapangan. Oleh karena itu, agar implemmtasi dari *kaizen* tetap selaras maka diperlukan pemantauan terhadap konsistensi dan kualitas dari pelaksanaan *kaizen* dengan tujuan untuk perbaikan berkelanjutan.

Berikut merupakan potensi-potensi bahaya yang terdapat di PT Vale Indonesia, Tbk. yang dapat dilihat pada tabel 1.2

No	Working Area	Potential Hazards	Sources of Potential Hazards
1.	Training & competency Facilities	The training schedule is too packed	Human
		practice area at height (scaffolding and stairs)	Human
2.	Safety Equipment Inspection	Movement of DT, Bus, and LV	Human
		The inspection area has mounds of soil and water puddles.	Environment
		Exit doors are too narrow for large units.	Human
		Stamp tools for tires and electrical flow.	Human
3.	Anoa North Ground Training(Mines & HSOR Department)	Mining traffic	Human
		There are muddy roads, slippery roads, and uphill, and downhill conditions	Environment
		Presence of bees and snakes.	Environment
4	Enggano Coal and Sulphur Storage	Mining traffic	Human
		Enggano coal and sulfur area has water puddles.	Environment

Tabel 1.2 Potensi-potensi bahaya
Sumber: Mahindra et al. (2024)

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mahindra et al. (2024) ditemukan atau teridentifikasi terdapat 11 potensi bahaya yang dapat dilihat pada (Gambar 1.2). potensi bahaya tersebut terdapat dalam berbagai kategori, yaitu biomekanik, fisik, biologis, dan sosial. Berbagai potensi bahaya tersebut berkontribusi terhadap risiko yang ada disetiap proses operasional Perusahaan. Berdasarkan temuan tersebut menunjukkan bahwa meskipun ribuan *kaizen* atau perbaikan berkelanjutan sudah di implementasikan, risiko-risiko tertentu masih tetap ada dan perlu tindakan untuk dikelola lebih lanjut. Oleh karena itu, menandakan bahwa efektivitas *kaizen* dalam meningkatkan produktifitas, efisiensi, dan mengurangi potensi bahaya atau risiko yang ada disetiap proses operasional perusahaan kerja tidak hanya bergantung pada jumlah *kaizen* yang diterapkan, tetapi juga pada kualitas, pendekatan *kaizen*, dan faktor-faktor yang mendukung keberhasilan implementasi program tersebut.

Salah satu implementasi dari Upaya yang dilakukan PT Vale Indonesia, Tbk dalam mengimpelentasikan perbaikan berkelanjutan (*Continuous Improvement*) atau *kaizen* adalah dengan mengadakan *kaizen competition* atau *kaizen project* yang dilaksanakan setiap tahun dan melibatkan seluruh departemen yang ada di PT Vale Indonesia, Tbk. Selain itu, setiap departemen juga diberikan target index perbulan sebesar 0.14 dan target index tersebut selalu tercapai tiap bulannya. *Kaizen project* ini bertujuan untuk memecahkan berbagai masalah yang terdapat didalam Perusahaan melalui metode yang dianggap efektif dan dilakukan secara bersama-sama. Pelaksanaan *kaizen* di PT Vale Indonesia, Tbk. dilakukan oleh setiap departemen dan biasanya dilakukan secara berkelompok. *Kaizen* sendiri memiliki 3 jenis, yaitu manajemen, kelompok, dan individu. Setiap *kaizen* yang dilakukan secara berkelompok atau individu akan dipimpin oleh seseorang yang biasa disebut *Work-Study-Man* (Kharub et al., 2023). Sehingga *kaizen project* ini merupakan sebuah proyek perbaikan berkelanjutan yang melibatkan berbagai departemen atau kelompok berbeda yang fokus dan terstruktur untuk menangani berbagai area kerja yang ditargetkan untuk mencapai tujuan tertentu dalam jangka waktu yang dipercepat (Franken et al., 2024)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan salah satu karyawan dari PT Vale Indonesia, Tbk. dengan posisi sebagai senior *routine management* ditemukan bahwa terdapat tantangan dalam implementasi *kaizen* di PT Vale Indonesia, Tbk. yang dapat mempengaruhi keberhasilan, efektifitas dan keberlanjutan dari program *kaizen*. Permasalahan yang teridentifikasi dari wawancara yang dilakukan adalah menurunnya kreatifitas dan inisiatif yang dialami oleh karyawan atau departemen dalam mengusulkan ide-ide *kaizen*. Hal ini disebabkan oleh adanya target bulanan yang ditetapkan oleh Perusahaan kepada setiap departemen yang ada di PT Vale Indonesia, Tbk. target bulanan ini menuntut setiap karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru dalam rentang waktu yang singkat. Tekanan terhadap pencapaian target ini mendorong atau berpotensi untuk menggeser fokus kualitas menjadi kuantitas dalam setiap pencapaian target dari ide-ide *kaizen* yang dibuat. Pergeseran fokus tersebut akan menimbulkan banyak inisiatif yang bersifat repetitive, tidak inovatif, dan memiliki dampak yang minim terhadap proses kerja yang ada. Dalam jangka Panjang hal ini akan menimbulkan penurunan keberhasilan dari proyek *kaizen* karena ide-ide yang dihasilkan tidak memiliki nilai tambah atau kualitas yang lebih. Selain itu, salah satu faktor yang mendukung keberhasilan dalam *kaizen* adalah *supervisor behavior*. Dukungan dari *supervisor* dapat memberikan ruang untuk setiap karyawan untuk mengeksplore ide serta pengakuan

terhadap kontribusi yang dilakukan sangat penting untuk menjaga motivasi dari setiap karyawan. Setiap permasalahan tersebut mengarah kepada penurunan kriteria kinerja karyawan dalam hal kreativitas, partisipasi, dan inovasi. Ketidakseimbangan antara target berpotensi untuk menurunkan kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, dan implementasi dari kaizen itu sendiri.

Menurut Kharub et al. (2023) dalam penelitiannya mengatakan bahwa karakteristik dari *Work-Study-Man* menjadi salah satu faktor yang memiliki dampak penting terhadap keberhasilan atau kegagalan dari *kaizen project*. Karakteristik *Work-Study-Man* atau kriteria dari *employees performance* ini terkait dengan *in-role performance*, *creative performance*, dan *human aspect* yang berkaitan dengan *employee performance*. Karena menurut Kaswan dalam (Hatmanti & Sary, 2024) *Employeeess performance* merupakan cerminan perilaku karyawan dalam bekerja sebagai aplikasi dari keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang memberikan kontribusi atau nilai terhadap tujuan perusahaan atau organisasi. Ketiga karaktersitik ini berdampak pada keberhasilan atau kegagalan *kaizen project*. Karena pada realisasinya terjadi penurunan inisitif para karyawan atau depatemen dan terjadi penurunan dalam kuliatas *kaizen* yang dibuat. Hal ini akan menghambat pencapaian tujuan atau keberhasilan dari *kaizen*.

Berikut merupakan gambar kualitas *kaizen* yang dilihat dari skor yang diberikan. Yang dapat dilihat pada tabel 1.3

Department	Quality					Total Quality
	Very Good	Good	Fair	Poor	Not Scored	
Asset Management	93	49	38	93	49	322
Energy & Logistics	65	94	13	0	201	373
Exploration Geoscience & Study	3	8	15	2	7	35
Environment & Permit Management	0	0	0	0	1	1
Mine Operations	311	19	412	662	273	1677
Mining Center Excellence	19	30	4	1	88	142
Processing Center Excellence	0	16	30	0	27	73
People & Culture	12	8	3	0	28	51
Process Plant	61	32	198	11	688	990
Security Services	0	36	25	0	191	252
Supply Chain Management	1	5	2	0	31	39
Total	565	297	740	769	1584	3955

Tabel1.3 Potensi-potensi bahaya
Sumber: PT Vale Indonesia, Tbk. (2024)

Jika dilihat dari gambar 1.3 dapat dilihat bahwa terdapat sebanyak 3955 *kaizen* yang diajukan dan sebanyak 1584 *kaizen* yang belum diberikan skor. Hal ini menjadi perhatian yang sangat penting bagi PT Vale Indonesia, Tbk. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian terhadap ide-ide *kaizen* belum berjalan secara optimal, sehingga menyebabkan keterlambatan terhadap pengukuran kualitas dan dampak dari setiap *kaizen* yang diajukan. Maka, diharapkan agar *supervisor* di setiap area mengambil peran yang lebih proaktif dalam menilai *kaizen* yang diajukan untuk mengukur kualitas dan dampaknya secara akurat dan perlu juga dilakukan perbaikan dalam proses yang menjadi tanggung jawab *supervisor*. *Supervisor* sendiri memegang peran penting sebagai penasihat, pemimpin, dan penyuluh. Selain itu, kepemimpinan mempengaruhi produktivitas, maka kepemimpinan dari seorang *supervisor* juga mempengaruhi produktivitas dari karyawan (Saputra & Sudiana, 2022). *Supervisor* membantu karyawan dengan tugas-tugas rutin, menganalisis dan menyederhanakan desain, serta sering kali menyarankan alternatif. Dukungan dari atasan sering kali menghasilkan keterlibatan karyawan, kepuasan, dan transparansi pekerjaan. Seorang atasan yang efektif secara konsisten berusaha untuk menginspirasi dan mempertahankan keinginan karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka (Kharub et al., 2023). Hal ini yang melatarbelakangi dilaksanakannya penelitian.

Adapun sumber acuan yang dijadikan pedoman bagi penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Kharub et al. (2023) dengan judul penelitiannya “*Employee’s performance and Kaizen events’ success: does supervisor behaviour play a moderating role?*”. Dalam mengukur variabel *employees performance criterias*, maka akan digunakan 3 dimensi *In-Role Performance*, *Creative Performance*, dan *Human Aspect*. Perbedaan antara penelitian (Kharub et al., 2023) dengan penelitian ini akan mengisi kekosongan yang dilakukan oleh peneliti tersebut dalam hal perbedaan objek penelitian. Secara khusus, objek penelitian ini adalah karyawan PT Vale Indonesia, Tbk . sehingga, diharapkan dengan adanya penelitian ini bisa menjadi kebaruaran dalam penelitian. Oleh karena itu peneliti melakukan penelitian mengenai “**Analisis Pengaruh *Employees Performance Criterias* Terhadap *Success of Kaizen Project* Dan *Supervisor Behavior* Sebagai Moderating Di PT Vale Indonesia, Tbk. Sulawesi Selatan**”

II. TINJAUAN LITERATUR

A. *Kaizen Project*

Kaizen Project menurut Franken et al. (2021) merupakan proyek terstruktur yang dilakukan oleh kelompok multidisiplin dengan tujuan meningkatkan area kerja atau proses yang ditargetkan dalam jangka waktu tertentu atau terdiri dari beberapa pertemuan selama periode waktu tertentu, biasanya *Kaizen Project* berlangsung selama 1 jam, setengah hari, sehari penuh atau terkadang lima hari. Menurut Flug et al. (2022) *Kaizen Project* merupakan acara perbaikan yang terfokus selama jangka waktu tertentu di mana *kaizen* digunakan untuk mencapai peningkatan dalam suatu proses dimana semua anggota tim menghadiri pertemuan yang dilakukan dalam jangka waktu yang singkat. Sedangkan menurut Nowak et al. (2022) *Kaizen Project* adalah proses peningkatan berkelanjutan berbasis tim yang dapat digunakan kapan saja untuk memfokuskan upaya tim ketika diperlukan untuk mendorong peningkatan atau penciptaan proses.

B. *In-Role Performance*

Menurut Shahidi et al. (2024) *In-Role Performance* berkaitan dengan tugas-tugas yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan mereka. Menurut Hyder et al. (2022) *in-role performance* merupakan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan yang dianggap sebagai bagian dari persyaratan pekerjaan formal. Oleh karena itu, kinerja dalam peran karyawan adalah perilaku yang diperlukan yang secara langsung mempengaruhi inti teknis organisasi, sehingga meningkatkan kinerja organisasi. *In-Role Performance* mencakup semua persyaratan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini mengacu pada tugas dan tanggung jawab yang dilakukan pekerja sebagai penugasan pekerjaannya karena *In-Role Performance* sangat bergantung pada interaksi karyawan dengan pemimpin mereka (Ugwoke et al., 2023).

C. *Creative Performance*

Menurut (Forthmann et al., 2023) *Creative performance* merupakan kemampuan untuk menghasilkan hasil yang orisinal dan efektif, yang sering kali dinilai melalui berbagai metrik seperti indeks kreativitas, inovasi produk, dan ekspresi artistik. Menurut (White, 2021) *Creative Performance* didefinisikan sebagai penggunaan imajinasi atau ide-ide orisinal, khususnya dalam produksi karya seni dimana melibatkan kemampuan berpikir dan bertindak secara inovatif, sering kali dipengaruhi oleh lingkungan fisik maupun sosial. Menurut Hora et al. (2021) *creative performance* merupakan salah satu hal yang penting dalam meningkatkan produktivitas dan kesuksesan organisasi. Selain itu *creative performance* juga membantu setiap pekerja untuk menghasilkan ide yang lebih inovatif dan dapat menciptakan solusi yang lebih beragam dan berkualitas (Wong et al., 2021).

D. *Human Aspect*

Sifat dinamis dari *human aspect* yang mengusulkan bahwa diri manusia memiliki beberapa aspek serial yang dipengaruhi oleh proses neurofisiologis (Walla et al., 2021). Perspektif ini menunjukkan bahwa Aspek Manusia tidak statis melainkan berkembang dari waktu ke waktu, dibentuk oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Pemahaman seperti ini sangat penting untuk mengatasi kompleksitas perilaku dan pengalaman manusia secara komprehensif. konsep perkembangan manusia, memberikan *framework* yang komprehensif untuk memahami Aspek Manusia. Mereka mendefinisikan berkembang sebagai keadaan di mana semua aspek kehidupan seseorang berfungsi secara optimal (Weziak-Bialowolska et al., 2021). Definisi ini menyoroti keterkaitan berbagai dimensi kehidupan manusia, termasuk kesejahteraan emosional, sosial, dan spiritual. Penekanan pada perkembangan menunjukkan bahwa Aspek Manusia tidak hanya mencakup karakteristik individu tetapi juga faktor relasional dan kontekstual yang berkontribusi pada kualitas hidup seseorang secara keseluruhan. Maka dari itu Unsur manusia merupakan salah satu faktor yang penting dan berpengaruh serta mewakili daya saing dan kerja tim di sebuah Perusahaan (Kharub et al., 2023).

E. *Supervisor Behavior*

Menurut Pramana (2022) *supervisor* memiliki tugas utama yaitu memimpin pekerjaan pada taraf operasional dengan melakukan pengawasan terhadap jalannya setiap proses dan menciptakan suasana kerja yang baik sehingga dapat menghasilkan hasil yang memuaskan dan mencapai target yang telah ditetapkan. *Supervisor* juga memegang peranan penting yang berkaitan dengan kesinambungan diantara setiap individu dengan pekerjaan mereka dimana dukungan yang diberikan oleh supervisor memiliki peran yang besar dalam membentuk sebuah lingkungan kerja (Astuti, 2019). Sedangkan menurut Tauqeer Hussain Hakro et al. (2021) setiap organisasi membutuhkan *supervisor* yang efisien yang dapat mempengaruhi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi karena seorang supervisor yang memperlakukan karyawan dengan baik akan mendapatkan kepercayaan yang akan mendorong setiap karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Menurut Sugiyono (2019:2) metode penelitian merupakan proses kegiatan dalam bentuk pengumpulan data, analisis, dan memberikan interpretasi yang terkait dengan tujuan penelitian. Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini. Metode penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang mencoba untuk melakukan pengukuran yang akurat terhadap perilaku, pengetahuan, opini, atau sikap (Indrawati, 2015: 184).

Menurut Bougie & Sekaran (2019:85) variabel penelitian adalah segala sesuatu yang dapat memiliki nilai yang berbeda atau bervariasi. Nilai-nilai tersebut dapat berbeda pada waktu yang berbeda untuk objek atau orang yang sama atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda. Variabel independent dalam penelitian ini adalah *In-Role Performance (X1)*, *Creative Performance (X2)*, dan *Human Aspect (X3)*. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah *Success of Kaizen Project (Y)*. Variabel moderator dalam penelitian ini adalah *Supervisor Behavior*.

Metode pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likers. Menurut Sugiyono (2019:146) skala likers yang digunakan dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Menurut Indrawati (2015:164) populasi merupakan keseluruhan kelompok orang, kejadian, benda-benda yang menarik peneliti untuk ditelaah akan menjadi pembatas dari hasil penelitian yang diperoleh. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini melibatkan seluruh yang bekerja di Perusahaan PT Vale Indonesia, Tbk. yang berjumlah 3023. Karakteristik populasi ini mencakup pekerjaan yang beragam, mulai dari tenaga kerja operasional hingga manajemen baik, dengan latar belakang Pendidikan, lama bekerja yang berbeda-beda, sehingga mencerminkan keragaman yang relevan untuk mendukung tujuan analisis penelitian.

Menurut Indrawati (2015:164) sampel adalah anggota-anggota populasi terpilih untuk dilibatkan dalam penelitian, baik untuk diamati, diberi perlakuan, maupun diamati pendapatnya tentang yang sedang diteliti. Teknik sampling pada dasarnya dikelompokkan menjadi dua yaitu *Probability Sampling* dan *Nonprobability Sampling*. Metode pengambilan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Nonprobability Sampling*. *Nonprobability Sampling* memiliki beberapa jenis, yaitu convenience, purposive, judgment, dan quota. Dalam penelitian ini jenis *Nonprobability Sampling* yang digunakan adalah *convenience*. *Convenience sampling* adalah suatu informasi yang dikumpulkan dari anggota sampel penelitian yang bersedia untuk memberikan informasi.

Untuk menentukan jumlah sampel bila populasi diketahui maka perhitungan sampel dapat menggunakan rumus Yamane dalam Ahmed, S. K. (2024) Penelitian ini menggunakan sampling error sebesar 5%, perhitungan sampel menggunakan rumus Yamane karena populasi sudah diketahui jumlahnya yaitu sebesar 3023 karyawan PT Vale Indonesia, Tbk. Apabila dihiyung dengan menggunakan rumus, maka jumlah sampel yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{(1 + N(e)^2)} = \frac{3023}{(1 + 3023(0,05)^2)} = 353,5$$

Setelah melakukan perhitungan dengan menggunakan rumus tersebut, diperoleh hasil sebesar 353,5 yang kemudian dibulatkan menjadi 354 responden. Maka dari itu, jumlah sampel yang akan diambil sebanyak 354 responden yang merupakan karyawan PT Vale Indonesia, Tbk.

Pengumpulan data merujuk pada bagaimana cara peneliti untuk memperoleh informasi yang relevan. Dalam penelitian ini pengumpulan data dapat diperoleh dari data primer dan data sekunder. Data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Wawancara dilakukan dengan bagian Operation Excellence (OE) guna mengetahui informasi yang lebih mendalam dan Dalam penelitian ini kuesioner yang berupa serangkaian pertanyaan akan disebarkan kepada karyawan PT Vale Indonesia, Tbk untuk mendapatkan informasi atau tanggapan yang berkaitan dengan penelitian. Sedangkan data sekunder merupakan data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data tetapi dapat melalui orang lain atau dokumen lainnya (Sugiyono, 2019:194). Pada penelitian ini data sekunder diperoleh melalui internal Perusahaan PT Vale Indonesia, Tbk dan melalui studi kepustakaan seperti buku, jurnal, internet, dan website yang berhubungan dengan objek penelitian.

Statistik deskriptif adalah statistic yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2019:206). Analisis deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel *Employees Performance* terhadap *Success of Kaizen Project* dan bagaimana *supervisor behavior* memoderasi melalui kuesioner yang disebarkan secara online.

Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini. Metode penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang mencoba untuk melakukan pengukuran yang akurat terhadap perilaku, pengetahuan, opini, atau sikap (Indrawati, 2015: 184). Berdasarkan jumlah variabel yang diolah terdapat 3 pendekatan untuk menilai data kuantitatif, yaitu: Teknik univariat yang dipakai untuk menganalisis variabel tunggal, Teknik bivariat yang dipakai untuk menganalisis atau melakukan pengujian terhadap dua variabel, dan Teknik multivariat yang digunakan untuk menganalisis atau ingin mengetahui hubungan atau model dari beberapa variabel.

Sebagai teknik analisis data, model persamaan Structural Equation Modeling (SEM). *Structural Equation Modeling* (SEM) memungkinkan para peneliti untuk secara simultan memodelkan dan mengestimasi hubungan yang kompleks di antara beberapa variabel dependen dan independent. Menurut Indrawati (2015:198) menyebutkan model *Structural Equation Modeling* (SEM) terbagi menjadi dua kelompok, yaitu: *Covariance Based Matric Structural Equation Modeling* (CB-SEM) dan *Variance Based Matic Structural Equation Modeling* (VB-SEM). Pada penelitian ini analisis statistic yang digunakan adalah *Variance Based Matic Structural Equation Modeling* (VB-SEM) atau biasa disebut juga Partial Least Square (PLS). Menurut Indrawati (2015:198) *Partial Least Square* (PLS) berfokus untuk melakukan prediksi untuk menjelaskan *variance* dan untuk *exploratory*. Model jalur PLS terdiri dari dua elemen. Pertama, ada *structural model* (juga disebut *inner model* dalam konteks PLS-SEM) yang menghubungkan konstruk (lingkaran atau oval). Kedua, ada *measurment models* (juga disebut sebagai *outer model* dalam PLS-SEM) dari konstruk yang menampilkan hubungan antara konstruk dan variabel indikator (persegi panjang) (Hair et al., 2021).

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis deskriptif tanggapan responden mengenai variabel *in-role performance* menunjukkan distribusi jawaban dengan kategori baik dengan presentase skor rata-rata 82,23%. Pada pernyataan IR1, “Karyawan yang menyelesaikan tugas tepat waktu memiliki kemungkinan lebih besar untuk sukses dalam *kaizen project*.” Menghasilkan presentase sebesar 80,79% sehingga dapat dikategorikan baik. Pada pernyataan IR2, “Karyawan yang sangat memahami peraturan Perusahaan memiliki kemungkinan lebih besar untuk menyelesaikan *kaizen project*.” Menghasilkan presentase sebesar 81,75% sehingga dapat dikategorikan baik. Pada pernyataan IR3, “Karyawan yang sangat memahami prosedur operasional memiliki kemungkinan lebih besar untuk menyelesaikan *kaizen project*.” Menghasilkan presentase sebesar 83,28% sehingga dapat dikategorikan baik. Pada pernyataan IR4, “Karyawan dengan berbagai keahlian menghasilkan *kaizen project* tambahan.” Menghasilkan presentase sebesar 83,39% sehingga dapat dikategorikan baik.

Selanjutnya, tanggapan pada variabel *creative performance* menunjukkan hasil lebih baik dengan presentase skor rata-rata 85,20% dalam kategori sangat baik. Pada pernyataan CP1, “Pekerja dengan tingkat pemikiran kreatif yang tinggi lebih mungkin menghasilkan solusi inovatif terhadap suatu permasalahan.” dengan presentase sebesar 87,23% dikategorikan Sangat Baik. Pada pernyataan CP2, “Berbagi ide meningkatkan penciptaan ide dan kolaborasi di tempat kerja.” dengan presentase sebesar 86,89% dikategorikan Sangat Baik. Pada pernyataan CP3, “Konten yang mendorong karyawan keluar dari zona nyaman mereka menginspirasi pemecahan masalah yang inovatif.” dengan presentase sebesar 82,03% dikategorikan baik. Pada pernyataan CP4, “Kreativitas meningkatkan keterampilan kepemimpinan.” dengan presentase sebesar 84,63% dikategorikan Sangat Baik.

Variabel *human aspect* memperoleh kategori baik dengan presentase skor rata-rata 83,66%. Pada pernyataan HA1, “Hubungan kerja antara individu yang bekerja dengan rekan kerjanya memiliki efek yang baik pada peningkatan *kaizen project*.” dengan presentase sebesar 84,46% dikategorikan baik. Pada pernyataan HA2, “Karyawan yang berkomitmen dan berdedikasi akan mendapatkan dukungan yang lebih kuat dari rekan kerja mereka.” dengan presentase sebesar 83,67% dikategorikan baik. Pada pernyataan HA3, “Keterampilan dalam persuasi memungkinkan karyawan yang belajar bekerja melibatkan orang lain dalam inisiatif pengembangan.” dengan presentase sebesar 83,05% dikategorikan baik. Pada pernyataan HA4, “Pengetahuan tentang kemampuan rekan kerja membantu dalam penyelesaian *kaizen project*.” dengan presentase sebesar 83,45% dikategorikan baik.

Variabel *supervisor behavior* memperoleh kategori sangat baik dengan presentase skor rata-rata 85,34%. Pada pernyataan SB1, “Kapasitas *supervisor* dalam mengambil keputusan mempengaruhi program perbaikan.” dengan presentase sebesar 85,71% dikategorikan Sangat Baik. Pada pernyataan SB2, “Sejauh mana kapasitas *supervisor* untuk berkolaborasi tanpa bias sangat penting untuk inisiatif perbaikan.” dengan presentase sebesar 84,24% dikategorikan Sangat Baik. Pada pernyataan SB3, “Sejauh mana kapasitas *supervisor* untuk berkolaborasi tanpa diskriminasi sangat penting untuk inisiatif perbaikan.” dengan presentase sebesar 85,82% dikategorikan Sangat Baik. Pada pernyataan SB4, “*Supervisor* yang memiliki kemampuan mendengarkan sering kali merupakan pemecah masalah yang lebih baik.” dengan presentase sebesar 85,93% dikategorikan Sangat Baik. Pada pernyataan SB5, “Kapasitas seorang *supervisor* dalam memberi saran dapat berkontribusi terhadap keberhasilan *kaizen project*.” dengan presentase sebesar 84,97% dikategorikan Sangat Baik. Pada pernyataan SB6, “Kapasitas seorang *supervisor* dalam memimpin dapat berkontribusi terhadap keberhasilan *kaizen project*.” dengan presentase sebesar 85,20% dikategorikan Sangat Baik. Pada pernyataan SB7, “Kapasitas seorang *supervisor* dalam membantu dapat berkontribusi terhadap keberhasilan *kaizen project*.” dengan presentase sebesar 84,69% dikategorikan Sangat Baik.

Variabel *success of kaizen project* memperoleh kategori baik dengan presentase skor rata-rata 81,94%. Pada pernyataan SK1, “*Kaizen project* telah membantu meningkatkan kualitas proses.” dengan presentase sebesar 83,90% sehingga dapat dikategorikan baik. Pada pernyataan SK2, “*Kaizen project* telah membantu meningkatkan kualitas produk.” dengan presentase sebesar 82,03% dikategorikan baik. Pada pernyataan SK3, “*Kaizen project* membantu mempertahankan pentingnya prosedur operasi standar.” dengan presentase sebesar 83,67% dikategorikan baik. Pada pernyataan SK4, “*Kaizen project* membantu menyebarkan pentingnya prosedur operasi standar.” dengan presentase sebesar 83,33% dikategorikan baik. Pada pernyataan SK5, “Inisiatif *kaizen* mendorong kedisiplinan diri dalam *quality circle*.” dengan presentase sebesar 82,43% dikategorikan baik. Pada pernyataan SK6, “Inisiatif *kaizen* mendorong kerjasama dalam *quality circle*.” dengan presentase sebesar 81,19% dikategorikan baik. Pada pernyataan SK7, “Inisiatif *kaizen* mendorong keterlibatan dalam *quality circle*.” dengan presentase sebesar 82,32% dikategorikan baik. Pada pernyataan SK8, “Setelah dimulainya program *kaizen*, penerapan konsep *Speak with Data* mengalami peningkatan.” dengan presentase sebesar 81,75% dikategorikan baik. Pada pernyataan SK9, “Setelah dimulainya program *kaizen*, penerapan konsep *Gemba Walk* mengalami peningkatan.” dengan presentase sebesar 80,73% dikategorikan baik. Pada pernyataan SK10, “Setelah inisiatif *kaizen* diterapkan, *Key Performance Indicators (KPI)* untuk customer mengalami peningkatan.” dengan presentase sebesar 80,45% dikategorikan baik. Pada pernyataan SK11, “Setelah inisiatif *kaizen* diterapkan, *Key Performance Indicators (KPI)* untuk process mengalami peningkatan.” dengan presentase sebesar 80,62% dikategorikan baik. Pada pernyataan SK12, “Setelah inisiatif *kaizen* berhasil, tingkat keseluruhan *Value Stream* meningkat.” dengan presentase sebesar 80,79% dikategorikan baik.

H1a: *In-role performance* berpengaruh secara langsung terhadap *Success of Kaizen Project*

Berdasarkan hasil uji hipotesis 1a yang membahas *in-role performance* berpengaruh secara langsung terhadap *success of kaizen project*. Hal ini dapat disimpulkan saat melihat nilai T-statistics yaitu $6.110 > 1.64$ maka dinyatakan *in-role performance* memiliki pengaruh terhadap *success of kaizen project* dan nilai p-value $0.000 < 0.05$ yang menandakan

pengaruh ini bersifat signifikan. Dengan demikian diketahui bahwa *in-role performance* berpengaruh secara langsung terhadap *success of kaizen project*.

H1b: *Creative performance* berpengaruh secara langsung terhadap *Success of Kaizen Project*

Berdasarkan hasil uji hipotesis 1b yang membahas *creative performance* berpengaruh secara langsung terhadap *success of kaizen project*. Hal ini dapat disimpulkan saat melihat nilai T-statistics yaitu $2.477 > 1.64$ maka dinyatakan *creative performance* memiliki pengaruh terhadap *success of kaizen project* dan nilai p-value $0.013 < 0.05$ yang menandakan pengaruh ini bersifat signifikan. Dengan demikian diketahui bahwa *creative performance* berpengaruh secara langsung terhadap *success of kaizen project*.

H1c: *Human aspect* berpengaruh secara langsung terhadap *Success of Kaizen Project*

Berdasarkan hasil uji hipotesis 1c yang membahas *human aspect* berpengaruh secara langsung terhadap *success of kaizen project*. Hal ini dapat disimpulkan saat melihat nilai T-statistics yaitu $4.817 > 1.64$ maka dinyatakan *human aspect* memiliki pengaruh terhadap *success of kaizen project* dan nilai p-value $0.000 < 0.05$ yang menandakan pengaruh ini bersifat signifikan. Dengan demikian diketahui bahwa *human aspect* berpengaruh secara langsung terhadap *success of kaizen project*.

H2: *Supervisor behavior* berhubungan secara langsung dengan *Success of Kaizen Project*

Berdasarkan hasil uji hipotesis 2 yang membahas *supervisor behavior* berpengaruh secara langsung terhadap *success of kaizen project*. Hal ini dapat disimpulkan saat melihat nilai T-statistics yaitu $4.817 > 1.64$ maka dinyatakan *supervisor behavior* memiliki pengaruh terhadap *success of kaizen project* dan nilai p-value $0.000 < 0.05$ yang menandakan pengaruh ini bersifat signifikan. Dengan demikian diketahui bahwa *supervisor behavior* berpengaruh secara langsung terhadap *success of kaizen project*.

H3a: *Supervisor behavior* memoderasi hubungan antara *in-role performance* dan *Success of Kaizen Project*

Berdasarkan hasil uji hipotesis 3a yang membahas *supervisor behavior* memoderasi hubungan antara *in-role performance* dan *success of kaizen project*. Hal ini dapat disimpulkan saat melihat nilai T-statistics yaitu $0.705 < 1.64$ maka dinyatakan *Supervisor Behavior* tidak memoderasi hubungan antara *In-Role Performance* dan *Success of Kaizen Project* dan nilai p-value $0.481 > 0.05$ yang menandakan pengaruh ini bersifat tidak signifikan. Dengan demikian diketahui bahwa *supervisor behavior* memoderasi hubungan antara *in-role performance* dan *success of kaizen project*.

H3b: *Supervisor behavior* memoderasi hubungan antara *creative performance* dan *Success of Kaizen Project*

Berdasarkan hasil uji hipotesis 3b yang membahas *supervisor behavior* memoderasi hubungan antara *creative performance* dan *success of kaizen project*. Hal ini dapat disimpulkan saat melihat nilai T-statistics yaitu $0.719 < 1.64$ maka dinyatakan *Supervisor Behavior* tidak memoderasi hubungan antara *Creative Performance* dan *Success of Kaizen Project* dan nilai p-value $0.472 > 0.05$ yang menandakan pengaruh ini bersifat tidak signifikan.

H3c: *Supervisor behavior* memoderasi hubungan antara *human aspect* dan *Success of Kaizen Project*

Berdasarkan hasil uji hipotesis 3c yang membahas *supervisor behavior* memoderasi hubungan antara *human aspect* dan *success of kaizen project*. Hal ini dapat disimpulkan saat melihat nilai T-statistics yaitu $0.244 < 1.64$ maka dinyatakan *Supervisor Behavior* tidak memoderasi hubungan antara *Human Aspect* dan *Success of Kaizen Project* dan nilai p-value $0.807 > 0.05$ yang menandakan pengaruh ini bersifat tidak signifikan.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil uji hipotesis 1a diterima bahwa *In-Role Performance* berpengaruh secara langsung terhadap *Success of Kaizen Project*, berdasarkan hasil uji hipotesis 1b diterima bahwa *Creative Performance* berpengaruh secara langsung terhadap *Success of Kaizen Project*, berdasarkan hasil uji hipotesis 1c diterima bahwa *Human Aspect* berpengaruh secara langsung terhadap *Success of Kaizen Project*, berdasarkan hasil uji hipotesis 2 diterima bahwa *Supervisor Behavior* berpengaruh secara langsung terhadap *Success of Kaizen Project*, berdasarkan hasil uji hipotesis 3a ditolak bahwa *Supervisor Behavior* tidak memoderasi hubungan antara *In-Role Performance* dan *Success of Kaizen Project*, berdasarkan hasil uji hipotesis 3b ditolak bahwa *Supervisor Behavior* tidak memoderasi hubungan antara *Creative Performance* dan *Success of Kaizen Project*, dan berdasarkan hasil uji hipotesis 3c ditolak bahwa *Supervisor Behavior* tidak memoderasi hubungan antara *Human Aspect* dan *Success of Kaizen Project*.

Penelitian ini memberikan saran yang terbagi menjadi 2 aspek, yaitu aspek praktis dan aspek teoritis, dengan mempertimbangkan keterbatasan berupa keterbatasan literatur yang membahas tentang *Employees Performance Criterias* terhadap *Success of Kaizen Project* menjadi salah satu kelemahan utama dalam penelitian ini dan penyebaran data yang kurang merata diberbagai departemen yang ada di PT Vale Indonesia, Tbk.

Perusahaan harus melakukan perbaikan terhadap sistem pelaporan dan perhitungan dari berbagai kaizen yang telah dibuat dan memberikan feedback. Hal tersebut didasari pada temuan pada analisis deskriptif pada variabel *success of kaizen project* yang mendapatkan presentase terkecil. Selain itu, saran kedua yang dapat diberikan adalah dengan memberikan pelatihan mengenai kedisiplinan dan kepatuhan terhadap persyaratan atau aturan dalam membuat kaizen project agar dapat diimpelentasikan secara efektif dan memiliki kualitas yang sesuai dengan standar yang berlaku, bukan hanya pemahaman mengenai keberhasilan, prosedur dan metodologi pemecahan masalah. Hal tersebut didasari pada temuan pada analisis deskriptif pada variabel *in-role performance* yang mendapatkan presentase terkecil kedua.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk menggunakan objek yang berbeda dengan objek penelitian yang digunakan oleh penelitian saat ini. Perbedaan objek penelitian dapat memberikan perspektif yang lebih luas dan beragam. Selain itu, peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas kajian literatur yang berkaitan dengan *employees performance criterias*

terhadap success of kaizen project. Saran selanjutnya adalah penelitian selanjutnya disarankan untuk meneliti variabel lain atau menambahkan variabel lain untuk memberikan Gambaran yang lebih luas dan lengkap mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi success of kaizen project. Selain itu, pada penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan variabel selain supervisor behavior karena didalam penelitian ini dan berdasarkan jurnal acuan variabel supervisor behavior sebagai moderasi selalu ditolak.

REFERENSI

- Ahmed, S. K. (2024). *How to choose a sampling technique and determine sample size for research: A simplified guide for researchers*. Elsevier, *In Oral Oncology Reports* (12), 100662. <https://doi.org/10.1016/j.oor.2024.100662>
- Astuti, A. K. (2019). Peran Dukungan Supervisor Pada Keseimbangan Kehidupan Kerja Dan Kepuasan Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 14(1), 1–13.
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2019). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* (8th ed.). United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Flug, J. A., Stellmaker, J. A., Sharpe, R. E., Jokerst, C. E., Tollefson, C. D., Bowman, A. W., Nordland, M., Hannafin, C. L., & Froemming, A. T. (2022). *Kaizen Process Improvement in Radiology: Primer for Creating a Culture of Continuous Quality Improvement*. *Radiographics*, 42(3), 919–928. <https://doi.org/10.1148/rg.210086>
- Forthmann, B., Kaczykowski, K., Benedek, M., & Holling, H. (2023). *The Manic Idea Creator? A Review and Meta-Analysis of the Relationship between Bipolar Disorder and Creative Cognitive Potential*. In *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI), 20(13), 1–39. <https://doi.org/10.3390/ijerph20136264>
- Franken, J. C. M., van Dun, D. H., & Wilderom, C. P. M. (2021). *Kaizen event process quality: towards a phase-based understanding of high-quality group problem-solving*. *International Journal of Operations and Production Management*, 41(6), 962–990. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2020-0666>
- Franken, J. C. M., van Dun, D. H., & Wilderom, C. P. M. (2024). *Kaizen Event process factors for operational performance improvement: an archival study*. *Production Planning and Control*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/09537287.2024.2358402>.
- Hatmanti, R. G., & Sary, F. P. (2024). *The Effect Of Workload And Adversity Quotient On Employee Performance At X Company With Work Motivation As A Mediating Variable*. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 4(03), 1881-1892. <https://doi.org/10.63922/ajmesc.v4i03.1057>
- Hora, S., Lemoine, G. J., Xu, N., & Shalley, C. E. (2021). *Unlocking and closing the gender gap in creative performance: A multilevel model*. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 297–312. <https://doi.org/10.1002/job.2500>
- Hyder, S., Malik, M. I., Hussain, S., Tasneem, M., Kaleem, M., & Saqib, A. (2022). *Organizational justice and employee in-role performance nexus: a dual theory perspective*. *Cogent Business and Management*, 9(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2124602>
- Indrawati. (2015). *Metode Penelitian Manajemen: Konvergensi Teknologi Komunikasi dan Informasi*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Kharub, M., Gupta, H., Rana, S., & McDermott, O. (2023). *Employee's performance and Kaizen events' success: does supervisor behaviour play a moderating role?*. *TQM Journal*, 35(8), 2336–2366. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2022-0203>
- Mahindra, M. F., Fanani, Y., Atika, F., Putri, R., Pertambangan, T., Adhi, I. T., & Surabaya, T. (2024). *Strategic Risk Management in Nickel Mining: Hazard Identification and Assessment at PT. Nusantara Traisser on behalf of PT. Vale Indonesia in Sorowako, South Sulawesi*. In *Journal of Earth and Marine Technology* 4(2). <https://doi.org/10.31284/j.jemt.2024.v4i2.5562>
- Nowak, R., Chrzęszcz, J., & Brad, S. (2022). *Systematic Innovation Partnerships with Artificial Intelligence and Information Technology* (R. Nowak, J. Chrzęszcz, & S. Brad, Eds.; Vol. 655). Cham: Springer International Publishing.
- Pramana, S. B., & Harahap, A. T. (2022). Pengaruh Peran Supervisor dan Briefing Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Astra Honda Motor Titipapan Medan. *Jurnal Bisnis Corporate*, 7(2), 54-65.
- Saputra, N., & Sudiana, K. (2022). *Diagnosing the Impact of Digital Resources and Remote Leadership on Telework Productivity*. *Proceedings of the 2022 International Conference on Informatics, Multimedia, Cyber and Information System (ICIMCIS)*, 13–18.
- Shahidi, H., Ali, K. A. M., & Idris, F. (2024). *Perceived organizational culture and employee performance: moderating role of supervisor humor*. *Evidence-Based HRM*, 12(2), 305–335. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2022-0175>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (2nd ed.). Bandung: ALFABETA.
- Tauqeer Hussain Hakro, Khalid Hussain Abbasi, & Hakim Ali Mahesar. (2021). *Influence of Organizational Culture, Supervisor Behavior and HRM Practices on Employee Turnover Intentions: Study of NGOs Sector of Sindh, Pakistan*. *Research Journal of Social Sciences and Economics Review (RJSSER)*, 2(1), 97–105. [https://doi.org/10.36902/rjsser-vol2-iss1-2021\(97-105\)](https://doi.org/10.36902/rjsser-vol2-iss1-2021(97-105))
- Ugwoke, E. O., Edeh, N. I., Nwokike, F. O., Ugwunwoti, E. P., Emmanuel, W. B., Idris, B. A., Odey, C., Samson, J., Nnamani, V. O., Yaro, J. T., Eya, G. M., Arua, G. C., Guma, E. T., & Kingsley, J. B. (2023). *Erratum to: Joint*

mediation of psychological empowerment and work-life balance between transformational leadership and in-role performance of accounting personnel: 360-degree feedback (Journal of Management & Organization, 1–20. DOI: 10.1017/jmo.2023.23).

Walla, P., Northoff, G., & Herbert, C. (2021). *The human self has two serial aspects and is dynamic: A concept based on neurophysiological evidence supporting a multiple aspects self theory (MAST). Life* 11(7), 1–12. <https://doi.org/10.3390/life11070611>

Weziak-Bialowolska, D., Bialowolski, P., Lee, M. T., Chen, Y., VanderWeele, T. J., & McNeely, E. (2021). *Psychometric Properties of Flourishing Scales From a Comprehensive Well-Being Assessment. Frontiers in Psychology, 12*, 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.652209>

White, W. F. (2021). *The Overview Effect and Creative Performance in Extreme Human Environments. Frontiers in Psychology, 12*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.584573>

Wong, S. I., Bunjak, A., Černe, M., & Fieseler, C. (2021). *Fostering Creative Performance of Platform Crowdworkers: The Digital Feedback Dilemma. International Journal of Electronic Commerce, 25*(3), 263–286. <https://doi.org/10.1080/10864415.2021.1942674>

