

## Pengaruh Peran Mediasi Kaizen Dalam Hubungan *Total Quality Management* Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Pegawai Rumah Sakit Pratama Kabupaten Nias Barat

Agusman Gulo<sup>1\*</sup>, Eduar Baene<sup>2</sup>, Idarni Harefa<sup>3</sup>, Maria Magdalena Bate'e<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Nias, Indonesia

\*E-mail: [agusmangulo07@gmail.com](mailto:agusmangulo07@gmail.com)

### Article History:

Received: 29 Juni 2024

Revised: 11 Juli 2024

Accepted: 13 Juli 2024

**Keywords:** Kaizen, *Total Quality Management*, Rumah Sakit, Kualitas Pelayanan.

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran mediasi Kaizen dalam hubungan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kualitas pelayanan pada pegawai Rumah Sakit Pratama Kabupaten Nias Barat. Metode kuantitatif digunakan dengan populasi seluruh pegawai rumah sakit sebanyak 60 orang. Data dikumpulkan melalui angket dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan software *Smart-PLS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan (koefisien 0.399, *p-values* 0.003). TQM juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kaizen (koefisien 0.603, *p-values* 0.000) serta kualitas pelayanan (koefisien 0.540, *p-values* 0.000). Selain itu, Kaizen memediasi pengaruh TQM terhadap kualitas pelayanan dengan nilai koefisien 0.241 dan *p-values* 0.015. Implementasi Kaizen dan TQM yang efektif dapat meningkatkan kualitas pelayanan di rumah sakit ini. Temuan ini menegaskan pentingnya perbaikan berkelanjutan dan keterlibatan aktif pegawai dalam upaya meningkatkan efisiensi dan kepuasan pasien.

### PENDAHULUAN

Indonesia sebagai negara berkembang terus menerus mengengcarkan adanya perbaikan dan pembangunan nasional yang berkelanjutan pada segala bidang, salah satunya bidang kesehatan (rumah sakit). Rumah Sakit yang merupakan institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Seharusnya dapat memberikan pelayanan yang baik. Jika pasien tidak menerima pelayanan yang sesuai, pengobatan yang tepat, atau komunikasi yang efektif dengan tenaga medis, mereka mungkin merasa tidak terpenuhi dan kehilangan kepercayaan terhadap sistem pelayanan Kesehatan (Fukuda, 2020).

Dalam pelaksanaan pelayanan kesehatan, Rumah Sakit rumah sakit berkewajiban memberikan pelayanan kesehatan yang baik, bermutu, anti diskriminasi, dan efektif dengan mengutamakan kepentingan pasien sesuai dengan standar pelayanan Rumah Sakit sebagai bagian dari tata kelola klinis yang baik. Pelayanan kesehatan yang baik menjadi cerminan penilaian

kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien. Pelayanan yang baik menjadi salah satu tolak ukur dalam menilai efektivitas, efisiensi, dan kepuasan pasien terhadap layanan kesehatan yang diberikan. Kualitas pelayanan rumah sakit mencakup berbagai aspek baik klinis maupun non-klinis. Dalam mempertahankan dan memperbaiki kualitas pelayanan kesehatan rumah sakit, tentu membutuhkan strategi, misalnya strategi peningkatan kualitas pelayanan melalui program pendidikan dan pelatihan, pengawasan dan evaluasi kinerja kerja yang baik (Zhen et al., 2021).

Peningkatan kualitas pelayanan, pegawai rumah sakit menjadi hal penting dalam memberikan layanan prima kepada para pasien dan menjadi peran penting para pegawai rumah sakit, terkait hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan pasien terhadap layanan rumah sakit. Konsekuensi dari kualitas pelayanan yang tidak baik adalah complain yang diterima oleh pegawai rumah sakit dari pasien. Salah satu konsep penting dalam memaksimalkan adanya TQM dalam sebuah organisasi adalah kaizen atau *continuous improvement*, yaitu upaya perbaikan yang dilakukan secara terus-menerus untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses tujuan kerja. Sehingga peran mediasi kaizen dalam meningkatkan kualitas pelayanan melalui TQM sangat penting dan harus diterapkan dengan baik dalam setiap organisasi (rumah sakit) yang ingin mencapai keunggulan kompetitif dan layanan yang berkualitas. Kaizen juga melibatkan pembentukan budaya organisasi yang berfokus pada perbaikan terus-menerus. Jika peran Kaizen tidak diterapkan dengan baik, maka mungkin tidak ada kesadaran atau komitmen yang kuat untuk melakukan perbaikan dan inovasi (Govuzela & Mafini, 2019). Hal ini dapat menghambat kemampuan rumah sakit dalam mengatasi tantangan yang muncul, mengadopsi praktik terbaik, atau menciptakan lingkungan yang mendorong kreativitas dan pemecahan masalah yang berujung pada tingkat kualitas pelayanan rumah sakit.

Dalam konteks pelayanan kesehatan, perubahan yang dilakukan secara terus-menerus dapat menghasilkan peningkatan yang signifikan dalam kualitas pelayanan. Kaizen membantu mengidentifikasi dan memperbaiki masalah operasional, proses kerja, dan kebiasaan yang tidak efektif atau tidak efisien dalam memberikan pelayanan kesehatan. Kaizen berfokus pada identifikasi dan penghapusan pemborosan atau aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah (Holbeche, 2019). Dalam rumah sakit, penerapan Kaizen dapat membantu mengidentifikasi dan menghilangkan aktivitas yang tidak diperlukan, mengurangi waktu tunggu pasien, meningkatkan alur kerja, dan meningkatkan efisiensi serta produktivitas pegawai yang semuanya itu termasuk dalam peningkatan kualitas pelayanan rumah sakit.

Menyukseskan peran kaizen tidak lepas dari partisipasi dan keterlibatan aktif pegawai rumah sakit, sehingga membutuhkan dorongan dan dukungan dari pimpinan rumah sakit terkait. Pimpinan rumah sakit harus memfasilitasi kolaborasi antardepartemen dan komunikasi yang efektif di seluruh organisasi. Ini melibatkan memastikan adanya saluran komunikasi yang terbuka dan transparan, sehingga staf dapat berbagi informasi, ide, dan masukan dengan mudah. Pimpinan juga harus mendorong kolaborasi antardepartemen dalam melaksanakan inisiatif perbaikan, sehingga solusi yang komprehensif dan terintegrasi dapat dicapai. Melalui partisipasi aktif pegawai, masalah dan tantangan dalam memberikan pelayanan kesehatan dapat diidentifikasi dengan lebih baik, solusi kreatif dapat dihasilkan, dan implementasi perubahan dapat dilakukan dengan lebih efektif. Maka, dengan mendorong partisipasi dan keterlibatan aktif pegawai (Kahl et al., 2022), Kaizen menciptakan budaya kerja yang berfokus pada pengembangan diri, kolaborasi, dan inovasi.

Ketika peran Kaizen diterapkan dengan baik dan efektif maka pelayanan kepada pasien menjadi lebih baik, misalnya waktu penanganan pasien menjadi lebih cepat, komunikasi antara staf dan pasien menjadi lebih baik, dan prosedur medis dilakukan dengan lebih tepat dan aman.

Rumah Sakit Pratama Nias Barat adalah institusi pelayanan Kesehatan yang berada di

kabupaten Nias Barat. Kepemilikan dari rumah sakit pratama adalah Pemerintah Kabupaten Nias Barat. Hal ini membutuhkan strategi tersendiri dalam pelayanan yang diberikan oleh para pegawai sehingga dapat memperoleh kepercayaan dari masyarakat untuk memanfaatkan pelayanan di Rumah Sakit Pratama Nias Barat. Salah satu strategi yang dapat diterapkan adalah adanya pengaruh peran kaizen dalam memaksimalkan total quality management yang berdampak terhadap kualitas pelayanan.

Kualitas pelayanan kesehatan yang rendah dapat merusak kepercayaan masyarakat terhadap sistem kesehatan secara keseluruhan. Jika pasien atau masyarakat mengalami pengalaman buruk atau tidak memuaskan dalam pelayanan kesehatan, mereka mungkin menjadi skeptis terhadap kemampuan sistem kesehatan untuk memberikan perawatan yang berkualitas. Pelayanan kesehatan yang tidak memadai atau kurang berkualitas dapat menyebabkan risiko kesehatan yang lebih tinggi bagi pasien (Gergin et al., 2022).

Berdasarkan observasi sementara bahwa terdapat dua fenomena yang bertolak belakang terhadap kualitas pelayanan yang dilakukan oleh para pegawai Rumah Sakit Pratama Nias Barat terutama peran mediasi kaizen dalam hubungan total quality management, misalnya kadang dirasa tidak ramah, tidak tanggap dalam pelayanan, keterlambatan penanganan pasien gawat darurat. Masih terdapat proses pelayanan menjadi kurang efisien, waktu tunggu pasien yang lama, komunikasi antara staf dan pasien menjadi kurang baik, dan prosedur medis dilakukan dengan kurang tepat dan aman, sehingga memberikan penilaian kualitas pelayanan kesehatan yang buruk atau tidak memadai dapat menyebabkan ketidakpuasan pasien. Namun, adanya fenomena yang ditemukan di lapangan bahwa masih terdapat pasien yang merasa puas atas kualitas pelayanan yang diberikan oleh para pegawai Rumah Sakit Pratama Nias Barat.

Dari permasalahan tersebut diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang Pengaruh Peran Mediasi Kaizen Dalam Hubungan *Total Quality Management* Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Pegawai Rumah Sakit Pratama Kabupaten Nias Barat.

## LANDASAN TEORI

Dalam penelitian ini, landasan teori yang digunakan mencakup konsep-konsep utama yang berkaitan dengan *Total Quality Management* (TQM), Kaizen, dan kualitas pelayanan. Berikut adalah penjelasan mengenai teori-teori yang relevan:

### 1. *Total Quality Management* (TQM)

*Total Quality Management* (TQM) adalah pendekatan manajemen yang berfokus pada peningkatan kualitas secara menyeluruh dalam setiap aspek organisasi. Menurut (Polat & Erkollar, 2021), TQM adalah "usaha kolektif dari seluruh anggota organisasi untuk mencapai kepuasan pelanggan melalui perbaikan berkelanjutan". TQM melibatkan semua anggota organisasi dalam upaya perbaikan kualitas dan menekankan pentingnya kepuasan pelanggan. Prinsip-prinsip utama TQM meliputi:

- a) Fokus pada Pelanggan: Kepuasan pelanggan adalah prioritas utama dalam TQM. Organisasi harus memahami kebutuhan dan harapan pelanggan untuk memberikan produk atau layanan berkualitas tinggi.
- b) Keterlibatan Total: Semua anggota organisasi, dari level tertinggi hingga terendah, harus terlibat aktif dalam proses peningkatan kualitas.
- c) Pendekatan Proses: Proses kerja harus diidentifikasi, dianalisis, dan diperbaiki secara terus-menerus untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.
- d) Pendekatan Sistem: TQM melihat organisasi sebagai sistem yang terdiri dari berbagai

bagian yang saling terkait. Sinergi antar bagian tersebut harus dioptimalkan.

- e) Perbaikan Berkelanjutan: Perbaikan kualitas adalah proses yang berkelanjutan dan tidak pernah berakhir.

## 2. Kaizen

Kaizen adalah konsep Jepang yang berarti "perbaikan berkelanjutan" atau "perubahan untuk kebaikan". Menurut Imai (1986) dalam (Roblek et al., 2021), Kaizen adalah filosofi yang mengutamakan peningkatan kecil dan berkelanjutan yang melibatkan semua anggota organisasi, mulai dari manajemen puncak hingga pekerja lini pertama. Prinsip-prinsip Kaizen meliputi:

- a) Fokus pada Proses: Kaizen menekankan pentingnya perbaikan proses untuk mencapai hasil yang lebih baik.
- b) Keterlibatan Semua Orang: Setiap individu dalam organisasi memiliki peran dalam proses perbaikan.
- c) Pemecahan Masalah Berbasis Data: Keputusan dalam Kaizen didasarkan pada data dan analisis yang akurat.
- d) Pendekatan Sistemik: Perbaikan dilakukan secara menyeluruh dengan mempertimbangkan dampak pada seluruh sistem organisasi.

## 3. Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan adalah sejauh mana suatu layanan memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Menurut (Holbeche, 2019), kualitas pelayanan dapat diukur melalui lima dimensi utama, yaitu:

- a) Reliabilitas (*Reliability*): Kemampuan untuk memberikan layanan yang dijanjikan dengan andal dan akurat.
- b) Daya Tanggap (*Responsiveness*): Kesiediaan dan kemampuan untuk membantu pelanggan serta memberikan layanan dengan cepat.
- c) Kepastian (*Assurance*): Pengetahuan dan kesopanan staf serta kemampuan mereka untuk menumbuhkan kepercayaan dan keyakinan pelanggan.
- d) Empati (*Empathy*): Kepedulian dan perhatian individu yang diberikan kepada pelanggan.
- e) *Tangible*: Penampilan fisik fasilitas, peralatan, personel, dan materi komunikasi.

## 4. Peran Mediasi Kaizen dalam Hubungan TQM dan Kualitas Pelayanan

Dalam konteks ini, Kaizen berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara TQM dan kualitas pelayanan. TQM menyediakan kerangka kerja manajemen yang komprehensif, sementara Kaizen memberikan pendekatan praktis untuk perbaikan berkelanjutan yang dapat meningkatkan efektivitas implementasi TQM. Dengan melibatkan semua pegawai dalam proses Kaizen, organisasi dapat mencapai peningkatan kualitas pelayanan yang lebih signifikan (Hernaus et al., 2020).

Dengan demikian, penerapan TQM yang efektif, didukung oleh praktek Kaizen, diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai Rumah Sakit Pratama di Kabupaten Nias Barat.

## METODE PENELITIAN

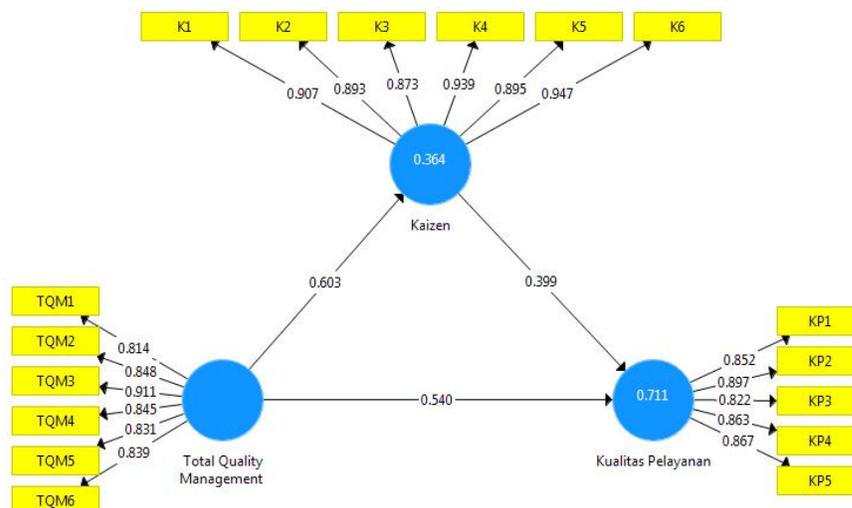
Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Menurut Arikunto dalam Chandra (2021), penelitian kuantitatif bertujuan mengumpulkan informasi tentang gejala yang ada sesuai dengan keadaan sebenarnya saat penelitian dilakukan. Variabel penelitian meliputi *Total Quality Management* (TQM) sebagai variabel independen (X) dengan indikator komitmen pimpinan, pelibatan pegawai, manajemen berbasis fakta, fokus pada pasien, perbaikan berkelanjutan, kolaborasi dan tim kerja, serta pengelolaan tenaga kerja; Kaizen sebagai variabel mediasi (Z) dengan indikator identifikasi peluang perbaikan, partisipasi pegawai, tim Kaizen, pendekatan berbasis fakta, siklus PDCA, perbaikan bertahap, dan peningkatan budaya; serta kualitas pelayanan sebagai variabel dependen (Y) dengan indikator kepuasan pasien, standar pelayanan, pelatihan dan pengembangan pegawai, pengelolaan keluhan dan masalah, audit kualitas pelayanan, serta inovasi dalam pelayanan (Pastrana Pardo et al., 2022).

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai dan staf Rumah Sakit Pratama Kabupaten Nias Barat, berjumlah 60 orang, yang juga digunakan sebagai sampel penelitian. Instrumen pengumpulan data adalah angket, yang diuji validitas dan reliabilitasnya sebelum digunakan. Validitas diuji melalui validitas konstruk, validitas konvergen, dan validitas diskriminan, sedangkan reliabilitas diuji melalui reliabilitas internal dan stabilitas waktu. Selain itu, validitas eksperimental dan uji ukuran sampel juga dilakukan untuk memastikan kualitas instrumen.

Pengumpulan data dilakukan melalui data primer yang diperoleh langsung dari responden melalui angket, serta data sekunder dari dokumen dan laporan terkait. Teknik pengumpulan data meliputi penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan dengan observasi dan penyebaran angket menggunakan skala Likert (Nolte et al., 2020).

Data dianalisis menggunakan teknik SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan *software Smart-PLS* versi 3.x. Langkah-langkah analisis SEM meliputi mendefinisikan konstruk, mengembangkan model pengukuran, merancang penelitian, menilai validitas model pengukuran, menentukan model struktur, dan menilai validitas model struktur. Penelitian dilakukan di Rumah Sakit Pratama Nias Barat yang berlokasi di Jl. Budi Utomo Desa Onolimbu Kecamatan Lahomi Kabupaten Nias Barat Provinsi Sumatera Utara, Indonesia.

## HASIL DAN PEMBAHASAN



Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.3.2.9)

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan dengan metode bootstrapping terhadap sampel. Berikut merupakan hasil analisis PL bootstrapping adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Kaizen Terhadap Kualitas Pelayanan.

Hasil pengujian hipotesis pertama yakni Pengaruh Kaizen Terhadap Kualitas Pelayanan menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.399 nilai p-values sebesar  $0,003 < 0,05$  dan t-statistik sebesar  $3.028 > 1,960$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kaizen Berpengaruh Terhadap Kualitas Pelayanan. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “Kaizen Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kualitas Pelayanan” diterima.

2. Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kaizen.

Hasil pengujian hipotesis kedua yakni Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kaizen menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.603 nilai p-values sebesar  $0,000 < 0,05$  dan t-statistik sebesar  $5.823 > 1,960$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa Total Quality Management Berpengaruh Terhadap Kaizen. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “Total Quality Management Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kaizen” diterima.

3. Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kualitas Pelayanan.

Hasil pengujian hipotesis ketiga yakni Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kualitas Pelayanan menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.540 nilai p-values sebesar  $0.000 < 0,05$  dan t-statistik sebesar  $4.366 > 1,960$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa Total Quality Management Berpengaruh Terhadap Kualitas Pelayanan. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “Total Quality Management Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kualitas Pelayanan” diterima.

4. Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kualitas Pelayanan Dengan Dimediasi Oleh Kaizen.

Hasil pengujian hipotesis keempat yakni Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kualitas Pelayanan Dengan Dimediasi Oleh Kaizen menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.241 nilai p-values sebesar  $0.015 < 0,05$  dan t-statistik sebesar  $2.434 > 1,960$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa Total Quality Management Berpengaruh Terhadap Kualitas Pelayanan Dengan Dimediasi Oleh Kaizen. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “Kaizen Mampu Memediasi Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kualitas Pelayanan” diterima.

## **KESIMPULAN**

Berikut merupakan simpulan dari hasil penelitian dilakukan dan memberi jawaban empiris pada hipotesis dan rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut:

Hasil pengujian hipotesis pertama yakni Pengaruh Kaizen Terhadap Kualitas Pelayanan menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.399 nilai p-values sebesar  $0,003 < 0,05$  dan t-statistik sebesar  $3.028 > 1,960$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kaizen Berpengaruh Terhadap Kualitas Pelayanan. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “Kaizen Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kualitas Pelayanan” diterima.

Hasil pengujian hipotesis kedua yakni Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kaizen menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.603 nilai p-values sebesar  $0,000 < 0,05$  dan t-statistik sebesar  $5.823 > 1,960$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa Total Quality Management Berpengaruh Terhadap Kaizen. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “Total Quality Management Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kaizen” diterima.

Hasil pengujian hipotesis ketiga yakni Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kualitas Pelayanan menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.540 nilai p-values sebesar  $0.000 <$

0,05 dan t-statistik sebesar  $4.366 > 1,960$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa Total Quality Management Berpengaruh Terhadap Kualitas Pelayanan. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “Total Quality Management Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kualitas Pelayanan” diterima.

Hasil pengujian hipotesis keempat yakni Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kualitas Pelayanan Dengan Dimediasi Oleh Kaizen menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.241 nilai p-values sebesar  $0.015 < 0,05$  dan t-statistik sebesar  $2.434 > 1,960$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa Total Quality Management Berpengaruh Terhadap Kualitas Pelayanan Dengan Dimediasi Oleh Kaizen. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “Kaizen Mampu Memediasi Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kualitas Pelayanan” diterima.

## PENGAKUAN

Kami mengucapkan terimakasih banyak kepada rekan penulis, *reviewer*, *publisher*, dan para pembaca artikel kami ini. Semoga artikel ini dapat menjadi berkat dan berguna bagi peneliti selanjutnya dan rekan-rekan pembaca.

## DAFTAR REFERENSI

- Fukuda, K. (2020). Science, technology and innovation ecosystem transformation toward society 5.0. *International Journal of Production Economics*, 220(April 2019), 107460. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.07.033>
- Gergin, Z., Çolak, E., Kayalar, M., & Yavaşoğlu, C. D. (2022). A New Organizational Agility Assessment Approach Applied in the Logistics Industry. *Journal of Business Research - Turk*, 14(2), 1129–1147. <https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1431>
- Govuzela, S., & Mafini, C. (2019). Organisational agility, business best practices and the performance of small to medium enterprises in South Africa. *South African Journal of Business Management*, 50(1), 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v50i1.1417>
- Hernaus, T., Konforta, M., & Sitar, A. S. (2020). A multi-informant assessment of organizational agility maturity: An exploratory case analysis. *Dynamic Relationships Management Journal*, 9(2), 85–104. <https://doi.org/10.17708/DRMJ.2020.v09n02a05>
- Holbeche, L. (2019). Designing sustainably agile and resilient organizations. *Systems Research and Behavioral Science*, 36(5), 668–677. <https://doi.org/10.1002/sres.2624>
- Kahl, J., de Klerk, S., & Ogulin, R. (2022). Agile strategies for middle managers. *Management Decision*, 60(1), 146–166. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2020-0889>
- Nolte, A., Pe-Than, E. P. P., Affia, A. O., Chaihirunkarn, C., Filippova, A., Kalyanasundaram, A., Angarita, M. A. M., Trainer, E., & Herbsleb, J. D. (2020). *How to organize a hackathon -- A planning kit*. <http://arxiv.org/abs/2008.08025>
- Pastrana Pardo, M. A., Erazo, H. A. O., & Lozada, C. A. C. (2022). Teaching Guide for Beginnings in DevOps and Continuous Delivery in AWS Focused on the Society 5.0 Skillset. *Revista Iberoamericana de Tecnologías Del Aprendizaje*, 17(4), 358–370. <https://doi.org/10.1109/RITA.2022.3217172>
- Polat, L., & Erkollar, A. (2021). Industry 4.0 vs. Society 5.0. In *Lecture Notes in Mechanical Engineering*. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-62784-3\\_28](https://doi.org/10.1007/978-3-030-62784-3_28)
- Roblek, V., Meško, M., & Podbregar, I. (2021). Mapping of the Emergence of Society 5.0: A

Bibliometric Analysis. *Organizacija*, 54(4), 293–305. <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0020>

Zhen, J., Cao, C., Qiu, H., & Xie, Z. (2021). Impact of organizational inertia on organizational agility: the role of IT ambidexterity. *Information Technology and Management*, 22(1), 53–65. <https://doi.org/10.1007/s10799-021-00324-w>