

Gaya Manajemen Jepang

Eduardus Agusli, S.S., M. Si.

Abstrak

Makalah ini membahas gaya manajemen di Jepang yang membantu negara tersebut bangkit menjadi kekuatan ekonomi utama meski awalnya memiliki banyak kekurangan. Manajemen Jepang didasari prinsip kerja keras, disiplin, dan hubungan baik antara atasan dan bawahan guna mencapai tujuan bersama. Praktik kaizen atau perbaikan berkelanjutan juga turut mendukung kesuksesan model manajemen Jepang.

This paper examines the management style in Japan that helped the country rise to become a major economic power despite its initial shortcomings. Japanese management is based on the principles of hard work, discipline and good relationships between superiors and subordinates to achieve common goals. The practice of kaizen or continuous improvement also supports the success of the Japanese management model.

Pendahuluan

Sebuah organisasi bergantung pada kekuatan dan kemampuan orang-orang yang berada di posisi manajemen. Selain mengarahkan karyawan, manajer harus berkomunikasi dengan profesional yang lebih senior di perusahaan mereka untuk memastikan tim memenuhi tujuan dan memajukan misi perusahaan. Meskipun tugas manajer berbeda berdasarkan industri dan tempat kerja mereka, sebagian besar memenuhi tanggung jawab dasar yang sama.

Manajemen adalah koordinasi dan administrasi tugas-tugas untuk mencapai tujuan. Kegiatan administrasi tersebut termasuk menetapkan strategi organisasi dan mengkoordinasikan upaya staf untuk mencapai tujuan ini melalui penerapan sumber daya yang tersedia. Manajemen juga dapat merujuk pada struktur senioritas anggota staf dalam suatu organisasi. Pengertian manajemen dapat dijelaskan sebagaimana dijabarkan oleh Griffin, yakni :

“Manajemen adalah seperangkat kegiatan (termasuk perencanaan, pengorganisasian, memimpin & mengendalikan) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, keuangan, fisik & informasi) , dengan tujuan mencapai tujuan organisasi secara efektif & efisien dalam lingkungan yang berubah-ubah”

(Griffin,2016)

Definisi ini menyoroti lima komponen inti dari pekerjaan manajerial, yaitu :

- 1) Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian kegiatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.
- 2) Membuat penggunaan sumber daya yang paling efisien dan efektif.
- 3) Mengkoordinasikan berbagai kegiatan .
- 4) Mencapai tujuan organisasi.
- 5) Mengatasi lingkungan yang menantang.

Tema dari definisi manajemen ini adalah bahwa orang pusat (manajer) harus dengan menggunakan keterampilan dan penetapan tujuan mengkoordinasikan

kegiatan kerja orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen Jepang

Manajemen Jepang merupakan filosofi atau metode kerja di Jepang seperti konsep *learn manufacturing*, *kaizen* dan *total quality management*. Orang Jepang memiliki dampak fenomenal pada pasar dunia. Banyak produk industri, seperti elektronik, kamera, jam tangan, peralatan permesinan, produk otomotif (mobil dan sepeda motor), pembuatan kapal dan banyak aspek industry didominasi oleh perusahaan Jepang atau sangat dipengaruhi oleh mereka.

Menurut Saronto (2005), gaya manajemen Jepang merupakan hasil dari struktur Masyarakat Jepang, dasar hubungan antar orang Jepang, pemikiran orang Jepang, pengaruh Shinto-Budha-Konghucu. Gaya manajemen Jepang yang tercipta dari hal-hal tersebut ialah *Ringi Seido* dan *Kaizen*.

Ringi Seido merupakan proses pengambilan Keputusan dalam sistem manajemen Jepang. Hal ini adalah pendekatan dari bawah ke atas yang mengatasi proses hirarki tradisional. Komunikasi dalam Perusahaan Jepang memiliki banyak lapisan: atas-bawah, bawah-atas, horizontal dan bahkan diagonal. Oleh karena itu, proses pengambilan keputusan sulit untuk dijelaskan, karena hamper semua karyawan di perusahaan dapat menjadi titik awal atau menambah nilai pada beberapa langkah proses

Kaizen adalah filosofi Jepang yang berarti "perbaikan berkelanjutan" atau "perubahan yang baik". *Kaizen* dapat diterapkan dalam berbagai aspek kehidupan, seperti pengembangan diri, bisnis, dan organisasi. Prinsip *Kaizen* fokus pada perbaikan bertahap dengan melakukan tindakan kecil, Menghapus pemborosan, meningkatkan produktivitas, melibatkan seluruh anggota organisasi, memberikan penghargaan atas kemajuan.

Manfaat *Kaizen*

- Membantu menghadapi ketidakpastian
- Mencegah pemborosan waktu dan biaya
- Mempercepat proses adaptasi
- Memperbaiki aliran produksi
- Menghasilkan produk tepat waktu
- Meningkatkan kualitas produk
- Mengembangkan karyawan yang responsif

Penerapan *Kaizen* dalam Bisnis

- Standarisasi alur kerja
- Standarisasi metode kerja
- Standarisasi proses produksi
- Standarisasi waktu siklus
- Membandingkan kondisi bisnis saat ini dengan tujuan.
- Menentukan rencana dan timeline

Keunggulan Manajemen Jepang

1. '**Nenko**' Atau Pekerjaan Seumur Hidup: Siswa baru dari sekolah pendidikan bergengsi dipekerjakan setiap tahun di bawah sistem manajemen Jepang. Seseorang tetap bekerja di sebuah perusahaan setelah bergabung dengan

perusahaan tersebut. Seseorang memasuki perusahaan dengan tujuan pensiun dari perusahaan tersebut. Kecuali untuk para eksekutif paling senior, setiap orang pensiun antara usia 55 dan 60 tahun. Pemutusan hubungan kerja jarang terjadi dan hanya berlaku untuk tindak pidana serius. Sistem 'Nenko' memiliki beberapa keuntungan. Pertama, sistem ini mencegah permusuhan antara perusahaan pesaing di pasar kerja. Karyawan berkomitmen pada perusahaan tersebut seumur hidup dan bekerja untuk memastikan masa depannya dengan memastikan keberhasilan pemberitaan pekerjaannya. Kedua, biaya perubahan dan pergantian karyawan ditekan seminimal mungkin. Ketiga, pengembangan rasa pengabdian dan loyalitas yang kuat kepada perusahaan. Rasa patriotisme yang kuat di antara orang-orang Jepang mungkin merupakan asal muasal sistem ini. Pergantian pekerjaan tidak disukai di Jepang. Seorang karyawan Jepang sering kali kehilangan semua senioritas dan memulai dari bawah jika ia meninggalkan satu perusahaan dan bergabung dengan perusahaan lain.

2. **'Ringi' atau Pengambilan Keputusan Konsensus:** Dalam sistem Jepang, keputusan dibuat berdasarkan kesepakatan antara para manajer di berbagai tingkat organisasi. Setelah berkonsultasi dengan rekan kerjanya, seorang manajer yang lebih muda biasanya diberi tugas untuk meringkas

proposal menjadi tulisan. Sebelum keputusan diambil, ide ini kemudian diteruskan ke rantai manajemen dari bawah ke atas melalui proses yang rumit. Ide tersebut mungkin perlu disetujui oleh 60 hingga 80 orang, dan prosesnya mungkin memakan waktu dua minggu hingga dua tahun. 'RIN' menandakan saran kepada bawahan seseorang, sementara 'GI' menunjukkan pertimbangan dan penilaian. Ada beberapa manfaat dari sistem Ringi. Pengambilan keputusan yang sebenarnya pertama-tama didistribusikan ke tingkat manajemen yang lebih rendah. Kedua, hal itu mendorong keharmonisan di tempat kerja dan mengurangi konflik. Ketiga, hal itu memungkinkan kontribusi dari tingkat manajemen yang lebih rendah. Keempat, hal itu memperkuat komitmen untuk melaksanakan pilihan. Manajer tingkat bawah didorong untuk mengambil inisiatif dan diberi tanggung jawab implementasi oleh sistem.

3. **Rotasi Pekerjaan atau Jalur Karier Non-spesialisasi:** Seorang karyawan di perusahaan Jepang pada umumnya sering berpindah posisi selama karirnya untuk mencoba berbagai bidang pekerjaan. Ketika ia mencapai puncak profesinya, ia memiliki pemahaman yang cukup tentang semua bidang manajerial utama. Sistem ini mempunyai kekurangan karakteristik yang akurat, namun hal ini diatasi dengan peningkatan

koordinasi yang lebih baik di antara berbagai departemen, hubungan interpersonal yang lebih luas, dan staf yang mudah beradaptasi. Perspektif akan meluas ketika setiap karyawan memahami masalah-masalah spesifik di berbagai bidang fungsional.

4. **Sistem Evaluasi Lambat dan Promosi Berbasis Senioritas:**

Penilaian kinerja individu didasarkan pada kontribusi jangka panjang yang dibuat oleh individu tersebut. Seorang individu sering menerima penilaian kinerja pertama mereka setelah sekitar sepuluh tahun bekerja. Karyawan dikondisikan dalam organisasi saat mereka bekerja sepanjang tahun-tahun awal mereka. Pekerjaan jangka panjang didukung melalui penilaian dan promosi yang lambat berdasarkan senioritas, yang meningkatkan stabilitas tenaga kerja dan mencegah keuntungan bisnis jangka pendek. Standar untuk usia dan durasi layanan yang impersonal dan objektif membantu mencegah persaingan dan mencapai karyawan yang tidak sehat. Inisiatif ini mendorong kemitraan kooperatif di mana karyawan senior memimpin pengambilan keputusan. Setelah beberapa promosi intra-organisasi, kepala eksekutif naik pangkat. Oleh karena itu, mereka memiliki pengetahuan yang mendalam tentang karyawan dan kemampuan organisasi. Jomukai, atau dewan eksekutif, adalah tingkat manajemen tertinggi dalam bisnis

Jepang. Ini terdiri dari kepala eksekutif dan beberapa direktur eksekutif yang dipilih secara strategis.

5. **'Omikoshi' atau Tanggung Jawab Kelompok**

Kolektif: Karyawan bertindak, berpikir, dan bekerja sebagai kelompok, bukan sebagai individu. Pendekatan tim atau mengurangi kelompok praktik yang tidak perlu, namun tetap memberikan kebebasan kepada setiap karyawan untuk menggunakan inisiatif mereka guna memutuskan cara terbaik untuk menyelesaikan tugas dan membuat pekerjaan mereka menyenangkan. Mereka membawa perusahaan seperti sekelompok orang yang membawa kuil portabel (Omi Koshi) yang merupakan ciri festival tradisional Shinto. Meskipun mereka mengikuti rute yang telah ditentukan sebelumnya, mereka bergerak sepanjang rute tersebut dengan cara yang mereka pilih sendiri.

6. **Kepedulian Manusia yang Paternalistik:**

Baik di tempat kerja maupun di luar tempat kerja, organisasi menunjukkan kepedulian seorang ayah kepada para pekerjanya. Perumahan perusahaan, permainan di dalam dan luar ruangan, tunjangan eksklusif keluarga, pesta dan pertemuan sosial, dll. adalah contoh bagaimana perusahaan menunjukkan kepedulian mereka kepada para karyawannya. Staf senior dan junior memiliki hubungan ayah-anak (OYABUN-KABUN). Seorang eksekutif

perusahaan sering kali mencari sekolah untuk anak karyawannya, mengatur pernikahan saudara perempuan atau anak perempuan karyawannya, atau bahkan mengatur agar anggota keluarga karyawan yang sakit menerima perawatan medis. Dukungan yang begitu luas bagi para karyawan tersebut meningkatkan dedikasi dan moral mereka sekaligus meredakan ketegangan di kedua belah pihak dalam hubungan tersebut. Tim tersebut aman dan organisasi berjalan seperti satu keluarga besar.

7. **Sistem Kompensasi Berbasis Laba:** Kinerja perusahaan terkait dengan kompensasi karyawan. Setiap enam bulan, bonus bertambah dan menjadi bagian yang cukup besar dari kompensasi. Setiap karyawan menerima bonus, yang mungkin lima atau enam kali lipat dari pendapatan mereka, yang setara dengan sebagian dari remunerasi tahunan mereka. Saat menentukan gaji, kinerja kelompok diperhitungkan, bukan kinerja individu. Karyawan kini menanggung lebih banyak risiko bisnis karena mereka lebih banyak berinvestasi dalam keberhasilan perusahaan. Karyawan juga diberi rasa memiliki melalui bonus kelompok.
8. **Lingkaran Kontrol Kualitas (QCC):** Kualitas menjadi prioritas utama dalam budaya kerja Jepang. Sebuah kelompok kerja dibentuk untuk menemukan dan mengatasi masalah terkait produktivitas dan kualitas. Sebuah perusahaan dapat

memiliki banyak lingkaran kualitas, yang masing-masing dipimpin oleh seorang supervisor. Kelompok kerja ini bertemu seminggu sekali untuk mengembangkan dan menerapkan ide-ide guna meningkatkan kualitas dan hasil. Konsep-konsep baru dipublikasikan dalam publikasi internal dan diakui dengan penghargaan. Komitmen yang kuat terhadap kualitas inilah yang memungkinkan bisnis-bisnis Jepang berkembang pesat di pasar Amerika dan Eropa, khususnya di industri otomotif dan elektronik.

9. **Egalitarianisme:** Budaya tempat kerja dalam bisnis Jepang bersifat egaliter, yaitu demokratis dan mudah, dan perbedaan pangkat diminimalkan. Ada banyak cara untuk menjamin kesetaraan ini. Semua orang, mulai dari direktur eksekutif hingga tukang sapu, mengenakan pakaian abu-abu yang sama. Konsep hierarki dan kasta ditinggalkan ketika semua orang dipaksa makan di kafetaria yang sama. Para eksekutif tidak memiliki ruang pribadi karena di Jepang semua orang duduk bersama. Semua orang dapat melihat apa yang terjadi karena meja kerja terbuka di lorong. Di perusahaan-perusahaan Jepang, waktu yang dianggap penting dianggap sakral. Setiap shift dimulai dengan persiapan selama lima menit di tempat kerja. Dua kali istirahat minum teh masing-masing berlangsung tepat tujuh setengah menit sementara istirahat makan siang berlangsung selama

tiga puluh menit penuh. Contoh nyata lain dari egalitarianisme adalah toilet bersama, lagu-lagu kebangsaan di tempat kerja, dll.

10. **Penekanan Kuat pada**

Pelatihan: Di perusahaan Jepang, karakter, pendidikan, dan sejarah keluarga lebih diutamakan daripada pengalaman dan bakat saat memilih karyawan. Merekrut individu pada posisi tingkat pemula dan memberi mereka pelatihan, mendorong kepatuhan. Melalui program pelatihan internal, pelatihan diberikan baik di area fungsional maupun ideologi perusahaan.

11. **Fokus pada Disiplin Diri dan**

Keharmonisan: Praktik manajemen Jepang tidak mendorong persaingan internal. Praktik ini tekanan keharmonisan dan kolaborasi, persetujuan sosial mengatasi sifat pamer individu. Disiplin diri yang dipelajari orang Jepang untuk diterapkan pada diri mereka sendiri sejak usia dini mengarah pada kepatuhan, dedikasi, dan kesabaran.

12. **Serikat Pekerja**

Perusahaan: Tidak seperti serikat pekerja di bidang kerajinan atau industri di Barat, serikat pekerja Jepang sering kali dibentuk atas dasar bisnis. Kerangka kerja untuk kolaborasi buruh-manajemen disediakan oleh serikat pekerja perusahaan, yang memberikan rasa tujuan bagi manajemen dan karyawan. Strategi manajemen terhadap serikat pekerja bersifat kooperatif, bukan bertentangan.

13. **Perilaku Perilaku**

Etis: Perusahaan-perusahaan

Jepang mengakui tanggung jawab sosial mereka dan berkomitmen pada tujuan yang lebih tinggi daripada sekedar memaksimalkan keuntungan. Filosofi DOYUKAI (elit manajerial baru) Jepang mengakui bahwa peran manajemen dalam organisasi modern jauh melampaui pencapaian keuntungan.

14. **Jaringan Antar-organisasi**

Simbolik: Jaringan perusahaan atau anak perusahaan sering kali berada di bawah pengawasan perusahaan besar Jepang. Perusahaan bisnis ini bergantung pada perusahaan induk untuk bantuan bisnis, teknis, keuangan, dan manajerial. Dalam kebanyakan kasus, aktivitas mereka digabungkan dengan aktivitas perusahaan induk. Bisnis satelit adalah bisnis terasosiasi atau bisnis terkait, tergantung pada seberapa dekat mereka dengan perusahaan utama. Dalam bisnis yang terkait, perusahaan induk adalah pemegang saham yang signifikan atau memiliki kendali manajemen. Perusahaan terasosiasi (KEIRES-TUGAISHA) lebih dekat dengan perusahaan induk. Perusahaan ini sebagian besar terhubung melalui koneksi bisnis reguler. Misalnya, sebagian besar dari mereka bekerja di perusahaan utama sebagai subkontraktor.

15. **Manajemen Inventaris Dalam**

Proses: Ada tiga jenis inventaris: bahan mentah, barang dalam proses, dan barang jadi. Karena bahan mentah diimpor dari negara-negara yang jauh dan barang jadi

dikirim ke daerah-daerah yang jauh, bisnis Jepang memiliki pengaruh yang terbatas atas kategori pertama dan terakhir. Namun, sistem KANBAN memiliki banyak kendali atas inventaris yang masih diproses.

16. **Strategi Perusahaan Jangka Panjang:** Manajer Jepang melihat strategi perusahaan dari perspektif jangka panjang. Penciptaan produk baru, pangsa pasar, dan ekspansi jangka panjang merupakan prioritas utama. Promosi berdasarkan senioritas meningkatkan kebutuhan untuk pengembangan karena masa depan seorang eksekutif bergantung sepenuhnya pada organisasi tempat ia bekerja. Jumlah jabatan yang tersedia berkurang seiring dengan naiknya hierarki manajer, sementara pertumbuhan dapat membuka lebih banyak peluang untuk promosi. Di Jepang, sebagian besar CEO sudah pensiun untuk sementara waktu bergabung dengan perusahaan satelit yang lebih kecil. Perusahaan yang lebih besar akan berada dalam posisi yang lebih kuat untuk memaksa pemasok dan anak perusahaannya merekrut personel yang sudah pensiun. Akibatnya, bisnis lebih fokus pada ekspansi pasar, pangsa pasar, dan pengeluaran penelitian & pengembangan.

Berdasarkan keunggulan manajemen Jepang ini dapat kita lihat pada beberapa hal berikut, yakni :

-Tahun 1950-1970: Fokus pada produksi massal, efisiensi, dan kontrol kualitas (metode Kaizen).

-Tahun 1980-1990: Penerapan Total Quality Management (TQM) dan Just-In-Time (JIT) untuk meningkatkan produktivitas.

-Tahun 2000-an: Munculnya konsep Lean Management, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan (ringi seido).

Kelemahan Manajemen Jepang

1. Struktur kerja seumur hidup menyebabkan diskriminasi terhadap pekerja yang bekerja di tengah karir mereka dan pekerja non-seumur hidup lainnya, seperti pekerja sementara dan karyawan perempuan. Karena mustahil untuk mengubah karier di tengah karir, karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan mereka harus bekerja di posisi yang salah. Pekerjaan seumur hidup memiliki kelemahan tambahan yang membuat bisnis sulit untuk menerapkan dan mengembangkan konsep dan teknologi baru dengan bantuan pakar luar.
2. Keterlambatan dalam pengambilan keputusan merupakan akibat dari sistem RINGI. Mekanisme konteks mungkin tidak berfungsi secara efektif jika terjadi peristiwa yang tidak terduga. Mustahil untuk memberikan penghargaan atas pilihan yang berani atau memberikan tanggung jawab atas kesalahan.

3. Promosi dan kompensasi berdasarkan senioritas menghambat inisiatif dan kreativitas individu. Betapapun baiknya mereka dalam keterampilan sosial yang harmonis, karyawan tidak memiliki orisinalitas dan kebebasan. Pekerja yang luar biasa kehilangan motivasi karena ia tidak dapat berharap untuk mencapai kesuksesan karier yang tidak terduga. Ia dapat terjebak dan merasa kesal jika tidak ada kemajuan.
4. Nilai-nilai dan kemandirian individu dikorbankan demi kepentingan kelompok. Sekitarnya dari tenaga kerja, yang merupakan karyawan sementara dan paruh waktu, tidak berhak atas keuntungan dari pekerjaan yang aman seumur hidup.
5. Usia pensiun wajib 55 tahun biasanya dipertahankan. Karena tunjangan pensiun yang tidak memadai dan pelanggaran tanggung jawab keluarga, pekerja yang sudah pensiun mengalami kesulitan keuangan. Karena tunjangan pensiun yang tidak mencukupi, maka pensiunan harus bekerja setelah pensiun untuk menghidupi dirinya sendiri.
6. Terjadi sedikit penurunan moral karyawan dan loyalitas perusahaan. Karena kemajuan teknologi dan gaya manajemen di Jepang, hal ini dapat menyebabkan hilangnya partisipasi demokratis yang sudah mengakar kuat. Oleh karena itu, gaya manajemen tradisional Jepang dapat kehilangan

sebagian kontribusi demokratisnya yang sudah mapan.

Simpulan

Di era ketika faktor lingkungan eksternal dan internal berubah dengan cepat, manajemen Jepang perlu memahami masalah penting dari sudut pandang global dan sistematis. Perusahaan-perusahaan Jepang perlu menumbuhkan pemahaman tentang lingkungan Internasional dan nilai-nilai serta budaya yang beragam. Faktor lainnya adalah karakteristik inovasi teknologi, diversifikasi yang lebih banyak agar lebih sesuai dengan kebutuhan pelanggan, interasi teknologi yang kompleks, dan investasi skala besar untuk pengembangan teknologi. Salah satu faktor lingkungan eksternal yang penting adalah globalisasi.

Berdasarkan perspektif manajemen, Komite Inovasi 100 (2016) menunjukkan bahwa ada lima masalah utama dalam manajemen Jepang, yakni :

1. Mereka tidak mampu beralih dari model tradisional.
2. Terlalu banyak fokus pada hasil jangka pendek dari bisnis yang ada.
3. Mereka tidak memahami kebutuhan penting pelanggan.
4. Hampir tidak ada gagasan yang diusulkan dari lini depan bisnis yang ditindaklanjuti.
5. Terlalu banyak ketergantungan pada sumber daya internal.

Masalah-masalah ini termasuk bahwa pengambilan keputusan dari atas ke bawah dan sebaliknya belum diintegrasikan dengan baik di perusahaan Jepang. Dengan kata lain, masalahnya adalah bagaimana

memimpin kekuatan perusahaan Jepang melalui perpaduan manajemen dan karyawan. Selain itu, kurangnya manajemen krisis dan ambisi karena pemikiran orang Jepang yang stabil.

Terdapat banyak hal yang harus dirubah dalam cara berpikir dan sistem manajemen perusahaan Jepang, seperti secara aktif menggabungkan keunggulan negara-negara Barat, namun mempertahankan kekuatan dasar Jepang juga sangat penting. Penekanan pada misi sosial dan filosofi perusahaan harus terus menerus dimasukkan ke dalam manajemen gaya Jepang yang baru. Manajer Jepang perlu menciptakan gaya yang unik untuk perusahaan Jepang, sesuai dengan lingkungan bisnis baru dan kondisi persaingan.

Referensi

Ezra F. Vogel.1975. *Modern Japanese Organization and Decision-Making*. California :University of California Press

Ikeno, Osamu. Davies, Roger I. 2002. *The Japanese Mind*. Tokyo : Tuttle Publising

Sadono, Iwan Setiawan. 2004. *Konsensus, "Nemawashi" dan "RIN-GI", Budaya Manajemen Jepang Membangun Produktivitas Kerja*. Jakarta : Elex Media Komputindo

Saronto, B. 2005. *Gaya Manajemen Jepang Berdasarkan Azas Kebersamaan dan Keakraban*. Jakarta : Hecca Mitra Utama

Internet

EPS-Japan. (2021, March 24). *Employee Benefit in Japan*. EPS Japan.
<https://epsgroup.co.jp/en/archives/7148>

Griffin, R. W. 2016. *Fundamentals of Management* (eighth edition). CENGAGE Learning

Innovation 100 Committee. 2016. *Whose job is corporate business innovation? Japan Innovation Network and Ministry of Economy, Trade and Industry of Japan*.
https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/keieisha_toshiba/pdf/003_04_00.pdf.

Kaizen: Understanding the Japanese Business Philosophy.(n.d.). Investopedia.
<https://www.investopedia.com/terms/k/kaizen.asp>.