Vol 3 No. 6 November 2026 P-ISSN : 3047-2792 E-ISSN : 3047-2032, Hal 12 - 23

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN DAN AKUNTANSI
Halaman Jurnal: https://journal.smartpublisher.id/index.php/jimat
Halaman UTAMA Jurnal : https://journal.smartpublisher.id/

DOI: https://doi.org/10.69714/v6pvg280

Analisis Penerapan Continuous Improvement pada PT. Mark Dynamics Indonesia Tbk Tahun 2021-2025

Alifia Putri Indryani [a*], Ahmad Fiqih Baidhlowi [b], Aliya Dinar Salsabila[c], Risky Budianto [d]

[a] Fakultas Ekonomika dan Bisnis / Akuntansi; alifia.23298@mhs.unesa.ac.id, Universitas Negeri Surabaya; Jl. Ketintang Wiyata, Ketintang, Kecamatan Gayungan, Kota Surabaya, Jawa Timur

[b] Fakultas Ekonomika dan Bisnis / Akuntansi; ahmad.2332@mhs.unesa.ac.id, Universitas Negeri Surabaya; Jl. Ketintang Wiyata, Ketintang, Kecamatan Gayungan, Kota Surabaya, Jawa Timur

[c] Fakultas Ekonomika dan Bisnis / Akuntansi; aliya.23335@mhs.unesa.ac.id, Universitas Negeri Surabaya; Jl. Ketintang Wiyata, Ketintang, Kecamatan Gayungan, Kota Surabaya, Jawa Timur

[d] Fakultas Ekonomika dan Bisnis / Akuntansi; riskybudianto@unesa.ac.id, Universitas Negeri Surabaya; Jl. Ketintang Wiyata, Ketintang, Kecamatan Gayungan, Kota Surabaya, Jawa Timur

[*] Penulis Korespondensi: Alifia Putri Indryani

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of continuous improvement at PT Mark Dynamics Indonesia Tbk during the 2021-2025 period. Continuous improvement is a systematic, ongoing approach to improvement that is carried out to enhance process efficiency, product quality, productivity, and company performance. This study uses a quantitative descriptive method, drawing on secondary data in the form of annual reports, financial statements, sustainability reports, company information, and scientific literature relevant to the concept of continuous improvement. The analysis is conducted by identifying how continuous improvement is applied in the production process, quality control, operational efficiency, human resource management, and relationships with customers and suppliers. Furthermore, the development of continuous improvement implementation is analyzed based on changes in company performance over the 2021-2025 period. The results of this study are expected to provide an overview of how continuous improvement principles are applied to support improvements in the operational performance and competitiveness of PT Mark Dynamics Indonesia Tbk. This study is also expected to enrich the literature on continuous improvement implementation in manufacturing companies, particularly in the face of changing market needs, quality demands, and the dynamics of the business environment.

Keywords: *Continuous Improvement; Operational Performance; Quality; Efficiency.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan *continuous improvement* pada PT Mark Dynamics Indonesia Tbk selama periode 2021–2025. *Continuous improvement* merupakan pendekatan perbaikan berkelanjutan yang dilakukan secara sistematis untuk meningkatkan efisiensi proses, kualitas produk, produktivitas, serta kinerja perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan memanfaatkan data sekunder berupa laporan tahunan, laporan keuangan, laporan keberlanjutan, informasi perusahaan, serta literatur ilmiah yang relevan dengan konsep *continuous improvement*. Analisis dilakukan dengan mengidentifikasi bentuk penerapan perbaikan berkelanjutan pada aspek proses produksi, pengendalian kualitas, efisiensi operasional, pengelolaan sumber daya manusia, serta hubungan dengan pelanggan dan pemasok. Selanjutnya, perkembangan penerapan *continuous improvement* dianalisis berdasarkan perubahan kinerja perusahaan selama periode 2021-2025. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai penerapan prinsip perbaikan berkelanjutan dalam mendukung peningkatan kinerja operasional dan daya saing PT Mark Dynamics Indonesia Tbk. Penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya kajian mengenai implementasi *continuous improvement* pada perusahaan manufaktur, khususnya dalam menghadapi perubahan kebutuhan pasar, tuntutan kualitas, dan dinamika lingkungan bisnis.

Kata Kunci: *Continuous Improvement*; Perbaikan Berkelanjutan; Kinerja Operasional; Kualitas; Efisiensi.

Naskah Masuk 7 Oktober 2026; Revisi 27 Oktober 2026; Diterima 5 November 2026; Terbit 7 November 2011

1. PENDAHULUAN

Perkembangan lingkungan bisnis yang semakin dinamis menuntut perusahaan manufaktur untuk terus meningkatkan kualitas, efisiensi, produktivitas, dan daya saing. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah continuous improvement, yaitu proses perbaikan yang dilakukan secara terus-menerus melalui identifikasi masalah, pengurangan pemborosan, peningkatan kualitas, dan optimalisasi proses.[1] menjelaskan bahwa continuous improvement merupakan pendekatan yang berorientasi pada peningkatan proses dan kinerja organisasi secara berkelanjutan, sedangkan [2] menekankan pentingnya keterlibatan individu dan kelompok dalam menjalankan perbaikan secara sistematis.

Kajian literatur menunjukkan bahwa manfaat continuous improvement cukup luas. Tinjauan terhadap penerapannya di industri manufaktur Indonesia menyimpulkan bahwa CI berkaitan dengan peningkatan efisiensi produksi, kualitas produk, penurunan biaya produksi, budaya inovasi, keterlibatan karyawan, serta daya saing [3]. Tinjauan sistematis terhadap 50 artikel periode 2016–2021 menemukan bahwa lean manufacturing adalah metodologi yang paling banyak digunakan perusahaan manufaktur, sedangkan 5S adalah alat yang paling sering dipakai [4]. Tinjauan lain atas 98 artikel menyimpulkan bahwa adopsi Kaizen berguna untuk mencapai peningkatan kinerja yang berkelanjutan [5]. Dalam pemetaan alat Kaizen, VSM dan continuous improvement paling dominan (masing-masing 21%), disusul lean (18%), TPM (10%), 5S (8%), dan PDCA (4% [6].

Pada perusahaan manufaktur, penerapan continuous improvement dapat mendukung efisiensi produksi dan pengendalian kualitas melalui visual management, pengukuran kinerja, serta pengurangan waste [7];[8]. Selain itu, pengukuran kinerja diperlukan untuk mengevaluasi efektivitas tindakan perbaikan dan menentukan langkah selanjutnya [9]. Penerapan continuous improvement juga mencakup pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan dan pembelajaran [10].

PT Mark Dynamics Indonesia Tbk (MARK) merupakan perusahaan manufaktur former (cetakan) untuk industri sarung tangan. Perusahaan ini disebut memiliki kapasitas produksi terbesar di dunia dengan pangsa pasar global sekitar 40%, dan memasok produsen sarung tangan di Malaysia, Vietnam, Thailand, serta China [11]. Basis pendapatannya sangat bergantung pada ekspor, yang menurut manajemen mencapai sekitar 95% dari komposisi penjualan pada 2022 [12].

Dinamika permintaan membuat perusahaan harus terus menyesuaikan kapasitas dan proses produksinya. Pabrik ketiga rampung pada Mei 2021 dan menambah produksi sebesar 500.000 unit per bulan, sehingga total produksi seluruh pabrik dapat mencapai 2 juta unit per bulan [12]. Hingga kuartal III 2024, laba bersih naik 124% menjadi Rp 221,2 miliar, didorong lonjakan produksi sarung tangan di Malaysia [13]. Pada 2025, pabrik di Tanjung Morawa beroperasi pada kapasitas optimal dengan jadwal produksi penuh sampai November [14]. Di sisi inovasi, perusahaan memperkenalkan generasi baru cetakan ringan (lightweight former) pada awal 2026 untuk meningkatkan efisiensi pelanggan [11].

Perubahan yang cepat tersebut menuntut perusahaan menjaga kualitas produk, efisiensi produksi, dan kemampuan memenuhi kebutuhan pelanggan. Periode 2021-2025 relevan untuk dianalisis karena mencakup ekspansi kapasitas, lonjakan permintaan ekspor, hingga pengembangan produk baru. Karena itu, perlu ditelaah bagaimana perusahaan melakukan perbaikan dan beradaptasi terhadap perubahan kondisi bisnis, permintaan pasar, teknologi, serta kebutuhan pelanggan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan continuous improvement pada PT Mark Dynamics Indonesia Tbk selama periode 2021-2025 serta kaitannya dengan perkembangan kinerja perusahaan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai penerapan perbaikan berkelanjutan dalam mendukung efisiensi operasional, kualitas, dan daya saing perusahaan manufaktur.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Continuous Improvement

Continuous improvement adalah sebuah pendekatan sistematis yang memiliki fokus terhadap efisiensi operasional, peningkatan proses, kualitas produk dan produktivitas organisasi secara terus menerus. [1] mendefinisikan bahwa *continuous improvement* merupakan sebuah budaya perbaikan berkesinambungan yang memiliki tujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses bisnis. *continuous improvement* memiliki kunci kesuksesan yang terletak pada keterlibatan seluruh jajaran organisasi secara aktif dan konsisten dalam merumuskan hingga menyelesaikan sebuah masalah [2].

2.2 Aspek Continuous Improvement

Dalam penerapan *continuous improvement* pada perusahaan bisa dilihat melalui beberapa aspek yang berkaitan dengan kinerja perusahaan. Dalam penelitian ini, *continuous improvement* dianalisis dalam lima aspek yaitu, pendapatan dan penjualan, kualitas, *employee turnover*, inovasi dan ide, serta loyalitas pelanggan

2.2.1 Pendapatan dan Penjualan

Pendapatan dan penjualan merupakan salah satu indikator untuk melihat hasil perbaikan yang dilakukan perusahaan. Proses produksi dan operasional yang melibatkan peningkatan terus menerus diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan kemampuan bisnis untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Studi tentang perusahaan manufaktur menunjukkan bahwa penerapan metode perbaikan dapat menurunkan biaya dan waktu yang tidak produktif serta meningkatkan produktivitas bisnis [4].

Dengan demikian, perubahan dalam pendapatan dan penjualan dapat digunakan sebagai alat untuk menilai perkembangan kinerja perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Namun, perubahan dalam penjualan tidak dapat secara langsung dianggap sebagai hasil dari peningkatan terus menerus karena penjualan juga dapat dipengaruhi oleh harga, kondisi industri, permintaan pelanggan, dan faktor eksternal lainnya. Oleh karena itu, analisis pendapatan dan penjualan dalam penelitian ini digunakan untuk melihat perkembangan kinerja perusahaan secara deskriptif.

2.2.2 Kualitas

Aspek kualitas bertujuan untuk menghasilkan produk yang sesuai standar dan kebutuhan pelanggan. Mengidentifikasi sumber masalah, melakukan evaluasi proses, dan menerapkan perbaikan berkelanjutan adalah cara untuk meningkatkan kualitas. Bisnis manufaktur diketahui dapat mengurangi pemborosan dan meningkatkan produktivitas dengan menerapkan berbagai metodologi peningkatan terus menerus [4].

2.2.3 Employee Turnover

Dalam penerapan *continuous improvement,* aspek sumber daya manusia merupakan hal penting karena keberlanjutan perbaikan proses membutuhkan karyawan yang memahami proses operasional perusahaan. Keterlibatan karyawan dapat memberikan pengaruh terhadap hasil organisasi, termasuk hubungan antarpegawai dan kinerja operasional [15].

Tingginya pergantian karyawan dapat menjadi perhatian bagi perusahaan karena dapat menyebabkan hilangnya pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki karyawan sebelumnya. Oleh karena itu perusahaan perlu memperhatikan keterlibatan karyawan, pengembangan kemampuan, serta proses operasional agar aktivitas perbaikan dapat dilakukan secara berkelanjutan.

2.2.4 Inovasi dan Ide

Inovasi dan ide merupakan bagian penting dalam continuous improvement karena proses perbaikan terus menerus membutuhkan penemuan peluang baru dan solusi alternatif untuk masalah. Keterlibatan karyawan dalam proses operasional perusahaan dapat membantu munculnya ide perbaikan dan dapat meningkatkan hasil yang berbeda.

Perusahaan manufaktur dapat menggunakan berbagai metodologi inovasi berkelanjutan untuk menemukan dan menyelesaikan masalah dalam proses produksi sehingga mereka dapat melakukan perbaikan secara sistematis. Inovasi berkelanjutan dapat berupa perubahan yang dilakukan secara bertahap yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, kualitas, dan produktivitas.

2.2.5 Loyalitas Pelanggan

Loyalitas pelanggan termasuk dalam aspek yang berkaitan pada kemampuan sebuah perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Loyalitas pelanggan tidak hanya dipengaruhi oleh produk, tetapi juga oleh layanan yang diberikan perusahaan kepada pelanggan. Penelitian pada perusahaan manufaktur B2B menunjukkan bahwa customer support dan brand familiarity berperan dalam membangun loyalitas pelanggan [16].

Dalam penerapan *continuous improvement*, kebutuhan dan pengalaman pelanggan dapat menjadi salah satu dasar bagi perusahaan dalam menentukan perbaikan. Perusahaan dapat menggunakan masukan pelanggan, keluhan, kualitas layanan, serta ketepatan pemenuhan pesanan sebagai informasi untuk mengevaluasi proses dan menentukan tindakan perbaikan. Dengan demikian, *continuous improvement* tidak hanya berorientasi pada efisiensi internal, tetapi juga pada kemampuan perusahaan dalam memberikan nilai kepada pelanggan.

2.3 *Plan-Do-Check-Act* (PDCA)

Siklus PDCA adalah kerangka kerja pemecahan masalah berbasis data yang berpusat pada metode ilmiah. Siklus ini mencakup empat lagkah, yaitu *'Plan'*, *'Do'*. *'Check'* dan *'Act'* dengan melakukan modifikasi untuk mendapatkan kinerja yang berkelanjutan. [17] mengatakan bahwa Evolusi siklus PDCA diyakini awalnya berasal dari Galileo Galilei selama tahun 1564-1642. Konsep dan eksperimen desain yang dikembangkan oleh Galileo kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Francis Bacon (1561-1626), William James pada tahun 1872, Charles Peirce pada tahun 1907, dan Clarence Irving Lewis (1883-1964). Meskipun C. I. Lewis membentuk dasar Siklus Shewhart, William Edwards Deming-lah yang pertama kali menciptakan istilah '*Shewhart cycle* ' untuk PDCA, yang dinamai menurut nama mentor dan gurunya di Bell Laboratories di New York. Deming mempromosikan siklus PDCA sebagai sarana untuk mencapai bukti peningkatan yang berkelanjutan dan kemudian (pada tahun 1950) mendorong Persatuan Ilmuwan dan Insinyur Jepang (JUSE) untuk mengadopsi 4 fase tersebut.

2.3.1 Plan
Fase *'Plan'* atau perencanaan bertujuan untuk menggali lebih dalam guna menemukan 'mengapa' di balik suatu masalah, dan setelah akar penyebabnya diidentifikasi. Informasi selanjutnya akan diberikan dan dikumpulkan untuk dirancang solusinya [17]. Plan bukan hanya kegiatan membuat jadwal kerja, tetapi merupakan proses perencanaan yang berbasis data. Organisasi perlu memahami kondisi aktual, menentukan masalah utama, memilih penyebab yang paling berpengaruh, serta merancang solusi yang realistis dan dapat diukur.

2.3.2 Do
Fase *'Do'* atau melakukan bertujuan untuk mengimplementasikan tindakan yang direncanakan dengan melakukan uji coba dan memantau dampaknya [17]. Hal ini mencakup pengumpulan dan pendokumentasian data serta menyoroti masalah atau pengamatan yang tidak terduga untuk mengambil pelajaran dan memperoleh pengetahuan.

2.3.3 Check
Pada fase ini, data, informasi, dan pembelajaran yang diperoleh dianalisis dan diperiksa untuk memahami efektivitas tindakan. Data baru yang diperoleh selama fase *'Do'* dibandingkan dengan data dasar yang diambil pada fase *'plan"* untuk *'check'* apakah ada peningkatan terukur yang telah dicapai. Dengan data kinerja yang memainkan peran penting, cara-cara peningkatan dipertimbangkan secara bersamaan untuk meningkatkan proses [18].

2.3.4 Act
Fase ini merupakan puncak dari fase dan tindakan-tindakan di atas, dan merupakan saat di mana analisis dan penentuan akhir dilakukan. Pada tahap ini, organisasi mengambil keputusan berdasarkan hasil evaluasi, yaitu menetapkan perbaikan sebagai standar baru apabila target tercapai atau melakukan tindakan korektif apabila hasilnya belum sesuai target [17]. Dengan demikian, *Act* tidak hanya berarti "bertindak", tetapi juga mencakup proses menindaklanjuti hasil pemeriksaan, mendokumentasikan pembelajaran, memperbaiki prosedur, dan memastikan bahwa perbaikan dapat dipertahankan. Tahap ini sekaligus menghubungkan siklus PDCA sebelumnya dengan tahap *Plan* berikutnya karena hasil pembelajaran digunakan untuk menentukan rencana perbaikan selanjutnya.

3 METODOLOGI PENELITIAN
Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan desain studi kasus *(case study)* tunggal pada PT Mark Dynamics Indonesia Tbk sebagai objek penelitian. Pemilihan MARK dilakukan secara purposif dengan pertimbangan bahwa perusahaan tersebut merupakan emiten manufaktur yang telah go public sehingga data profil, kinerja keuangan, dan kebijakan perusahaan dapat diperoleh secara terbuka. Karena penelitian ini menggunakan desain studi kasus tunggal, tidak digunakan populasi dan sampel dalam pengertian statistik; unit analisis dalam penelitian ini adalah PT Mark Dynamics Indonesia Tbk beserta praktik continuous improvement yang diterapkan perusahaan pada periode 2021–2025.

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder, yang dikumpulkan melalui teknik studi dokumentasi *(documentation study)* terhadap: (1) Laporan Tahunan Terpadu *(Integrated Annual Report)* PT Mark Dynamics Indonesia Tbk tahun 2025 yang memuat data penjualan, laba bersih, dan komposisi pasar ekspor-lokal periode 2021–2025; (2) situs resmi dan siaran pers perusahaan yang memuat informasi visi, misi, sertifikasi, penghargaan, dan pencapaian operasional; serta (3) literatur akademik berupa artikel jurnal terindeks yang relevan dengan topik *Continuous Improvement*, Kaizen, PDCA, *Lean*, *Six Sigma*, *Total Quality Management*, *Employee Turnover*, Inovasi, dan Loyalitas Pelanggan, yang ditelusuri melalui basis data ilmiah seperti Emerald Insight, Elsevier ScienceDirect, Springer, Wiley Online Library, dan PLOS. Instrumen utama dalam pengumpulan data

adalah peneliti sendiri (*human instrument*), yang dibantu dengan pedoman studi dokumentasi (*documentation checklist*) berupa daftar data dan informasi yang ditelusuri secara sistematis dari ketiga sumber tersebut, guna memastikan konsistensi dan kelengkapan data yang dikumpulkan.

Model penelitian yang digunakan dapat digambarkan sebagai alur tiga tahap. Tahap pertama adalah pengumpulan data sekunder dari laporan tahunan, situs/siaran pers perusahaan, dan literatur akademik. Tahap kedua adalah analisis data yang terdiri atas dua bagian, yaitu analisis deskriptif-komparatif terhadap data kuantitatif penjualan, laba bersih, dan komposisi penjualan ekspor-lokal periode 2021–2025 untuk mengidentifikasi tren dan fluktuasi kinerja perusahaan, serta analisis kualitatif terhadap lima aspek perbaikan (kualitas, *employee turnover*, pendapatan dan penjualan, inovasi dan ide, serta loyalitas pelanggan) dengan menggunakan kerangka kerja siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA). Tahap ketiga adalah perumusan usulan penerapan *continuous improvement* yang relevan bagi PT Mark Dynamics Indonesia Tbk, yang disusun berdasarkan hasil analisis tren kinerja dan temuan pada kelima aspek perbaikan tersebut. Ketiga tahap ini saling berkaitan secara berurutan, di mana hasil dari tahap pengumpulan data menjadi masukan bagi tahap analisis, dan hasil analisis menjadi dasar perumusan usulan pada tahap akhir.

Validitas data diperkuat melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan informasi dari laporan tahunan perusahaan dengan siaran pers dan halaman resmi perusahaan lainnya, serta mengaitkan temuan empiris pada MARK dengan temuan penelitian terdahulu pada perusahaan manufaktur sejenis. Hasil triangulasi menunjukkan konsistensi antara data pada laporan tahunan dan informasi pada saluran resmi perusahaan lainnya, sehingga data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dinilai memadai untuk mendukung analisis dan interpretasi temuan.

4 HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil, Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan

PT Mark Dynamics Indonesia Tbk (MARK) adalah perusahaan manufaktur yang berfokus pada pembuatan cetakan tangan (*hand former*) untuk industri sarung tangan karet, dengan hasil produksi yang digunakan pada berbagai bidang mulai dari medis, industri, kebutuhan rumah tangga, hingga pesanan khusus pelanggan. MARK tercatat di Bursa Efek Indonesia sejak tahun 2017. Perusahaan memiliki visi "Mempertahankan dominasi Perseroan di pasar hand former global dan mempersembahkan nilai-nilai ekonomi kepada semua pemangku kepentingan." Visi tersebut menunjukkan orientasi perusahaan untuk mempertahankan posisi di pasar global sekaligus menciptakan nilai ekonomi bagi seluruh pemangku kepentingan, yang selaras dengan prinsip *continuous improvement* (CI) karena upaya mempertahankan posisi di pasar global menuntut perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas produk, efisiensi proses produksi, inovasi, serta pelayanan kepada pelanggan.

Misi perusahaan mencakup upaya menghasilkan produk dengan kualitas terbaik, mengurangi biaya produksi melalui peningkatan efisiensi, menjaga hubungan baik dengan pelanggan melalui pengantaran tepat waktu, mempekerjakan dan mempertahankan tenaga kerja berkualitas, serta menghasilkan dan mengadopsi ide-ide baru dan inovasi produk. Kelima elemen misi tersebut kualitas, efisiensi biaya, pelanggan, sumber daya manusia, dan inovasi memiliki keterkaitan erat dengan konsep continuous improvement karena perusahaan perlu melakukan evaluasi dan perbaikan secara terus-menerus untuk meningkatkan kinerja dan menciptakan nilai bagi pelanggan maupun pemangku kepentingan.

Secara operasional, MARK memiliki kapasitas produksi besar dan melayani pasar domestik maupun luar negeri, meskipun penjualan masih didominasi oleh pasar ekspor sementara kontribusi pasar domestik relatif kecil. Kondisi ini menunjukkan peluang pertumbuhan yang besar, namun di sisi lain membuat perusahaan rawan terhadap ketergantungan pada permintaan sarung tangan global.

4.2 Perbaikan Pendapatan dan Penjualan

Tabel berikut menyajikan tren penjualan PT Mark Dynamics Tbk selama tahun 2021-2025.

Tren Penjualan Tahun 2021-2025

Tabel 1. Tren Penjualan PT Mark Dynamics Indonesia Tbk Tahun 2021-2025

Tahun	Penjualan (Rp)	Perubahan
2021	1.193.506.756.539	-
2022	823.656.040.401	-30,99%
2023	559.468.977.416	-32,07%
2024	909.986.179.510	+62,65%
2025	837.311.837.328	-7,99%

Sumber: Laporan Tahunan MARK Tbk Tahun 2021-2025, diolah.

Penjualan PT MARK selama periode 2021–2025 mengalami kondisi fluktuatif. Pada tahun 2021, penjualan tercatat sebesar Rp1,19 triliun, kemudian menurun 30,99 persen pada 2022 menjadi Rp823,66 miliar, dan kembali menurun 32,07 persen pada 2023 menjadi Rp559,47 miliar. Penurunan dua tahun berturut-turut ini menunjukkan pelemahan penjualan yang cukup signifikan. Pada 2024, penjualan meningkat tajam sebesar 62,65 persen menjadi Rp909,99 miliar, sebelum kembali menurun 7,99 persen pada 2025 menjadi Rp837,31 miliar. Secara keseluruhan, penjualan 2025 masih sekitar 29,84 persen lebih rendah dibandingkan tahun 2021.
Pola serupa terlihat pada laba bersih perusahaan, sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

4.4 Pertumbuhan Laba Bersih

Tabel 2. Pertumbuhan Laba Bersih PT Mark Dynamics Indonesia Tbk Tahun 2021-2025

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Pertumbuhan Laba
2021	392.149.133.254	-
2022	243.093.147.629	-38,01%
2023	156.038.746.839	-35,81%
2024	286.574.334.945	+83,66%
2025	283.911.294.124	-0,93%

Sumber: Laporan Tahunan MARK Tbk Tahun 2021-2025, diolah.

Laba bersih MARK menurun dari Rp392,15 miliar pada 2021 menjadi Rp243,09 miliar pada 2022 (-38,01%) dan Rp156,04 miliar pada 2023 (-35,81%), sebelum meningkat signifikan sebesar 83,66 persen pada 2024 menjadi Rp286,57 miliar, dan sedikit menurun 0,93 persen pada 2025 menjadi Rp283,91 miliar.

4.5 Kondisi Penjualan Ekspor dan Lokal

Komposisi penjualan berdasarkan pasar ekspor dan lokal disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Penjualan Berdasarkan Pasar Ekspor dan Lokal PT Mark Dynamics Indonesia Tbk Tahun 2021-2025

Uraian	2021	2022	2023	2024	2025
Ekspor (Rp miliar)	1.022,36	643,59	435,19	755,90	651,57
Lokal (Rp miliar)	171,15	180,07	124,28	154,09	185,74
Jumlah (Rp miliar)	1.193,51	823,66	559,47	909,99	837,31

Sumber: Laporan Tahunan MARK Tbk Tahun 2021-2025, diolah.

Data pada Tabel 3 menunjukkan bahwa penjualan ekspor merupakan sumber utama pendapatan MARK, dengan kontribusi ekspor lebih dari 77 persen dari total penjualan pada 2025, sehingga perubahan pada penjualan ekspor sangat memengaruhi kinerja penjualan perusahaan secara keseluruhan. Kondisi ini konsisten dengan temuan bahwa perusahaan manufaktur berorientasi ekspor dengan tingkat diversifikasi pasar tujuan yang rendah cenderung lebih rentan terhadap volatilitas permintaan global dibandingkan perusahaan dengan pasar ekspor yang terdiversifikasi. Kapasitas produksi dua pabrik MARK di Sumatera Utara telah meningkat dari 1,4 juta unit menjadi 1,5 juta unit per bulan dan telah terisi penuh, dengan pesanan pelanggan global yang telah masuk hingga kuartal III 2026; dengan pangsa pasar global sekitar 40 persen, MARK menjadi salah satu pemasok utama former bagi produsen sarung tangan di Malaysia, Vietnam, Thailand, dan Tiongkok.

Berdasarkan analisis di atas, teridentifikasi empat permasalahan utama: (1) fluktuasi penjualan yang cukup tajam sehingga menyulitkan perencanaan kapasitas dan investasi jangka panjang, (2) ketergantungan tinggi pada pasar ekspor yang membuat pendapatan rentan terhadap perubahan permintaan dan kebijakan tarif/kuota internasional, (3) potensi pasar domestik yang belum dimanfaatkan secara maksimal, dan (4) perlambatan pertumbuhan laba pada 2025 setelah lonjakan signifikan pada 2024.

4.6 Aspek Kualitas

Kualitas merupakan salah satu aspek penting dalam kegiatan operasional MARK karena perusahaan berfokus pada produksi *hand former.* Komitmen terhadap kualitas tercermin dalam misi perusahaan, dan MARK telah memiliki sertifikasi ISO 9001:2015 untuk Sistem Manajemen Mutu serta memperoleh penghargaan IDX Channel Anugerah Inovasi Indonesia 2021 pada kategori proses internal atas inovasi campuran bahan baku dan proses produksi untuk mencapai high quality product. Kepemilikan sertifikasi sistem manajemen mutu umumnya berasosiasi dengan perbaikan kinerja operasional perusahaan, meskipun manfaatnya sangat bergantung pada konsistensi penerapannya dalam proses bisnis sehari-hari [19]**.**

Meskipun demikian, prinsip continuous improvement menekankan bahwa kualitas perlu ditingkatkan secara berkelanjutan dan tidak berhenti setelah perusahaan memperoleh sertifikasi. Berdasarkan analisis, masih terdapat peluang bagi MARK untuk memperkuat pengendalian kualitas berbasis data, misalnya dengan mencatat produk yang tidak memenuhi spesifikasi, jenis defect, tahapan proses penyebab masalah, serta frekuensi kejadiannya, kemudian menganalisisnya untuk menentukan akar penyebab dan tindakan perbaikan yang sesuai. Pendekatan pengendalian kualitas berbasis data (data-driven quality management) yang mengintegrasikan digitalisasi proses produksi dengan metode analitik terbukti efektif mengurangi pemborosan dan meningkatkan konsistensi kualitas pada rantai pasok manufaktur [20]**.**

4.7 Aspek *Employee Turnover*

Employee turnover adalah kondisi keluar-masuknya karyawan di perusahaan, baik karena resign, pensiun, maupun alasan lain. Pada industri manufaktur seperti MARK, aspek ini penting karena proses produksi sangat bergantung pada tenaga kerja yang kompeten dan berpengalaman. Meskipun laporan perusahaan belum memuat data rinci mengenai tingkat turnover, alasan karyawan keluar, atau tingkat retensi, tingginya turnover pada industri manufaktur pada umumnya dapat menimbulkan kerugian finansial serta hilangnya pengetahuan tacit yang penting bagi keunggulan kompetitif perusahaan, sehingga faktor-faktor pendorong niat keluar karyawan perlu diidentifikasi secara sistematis agar strategi retensi dapat dirancang secara tepat sasaran [21].

Ketiadaan data turnover tersebut merupakan keterbatasan penelitian ini. Analisis pada aspek ini tidak dapat didasarkan pada angka aktual perusahaan dan tidak dapat dibandingkan dengan rata-rata industri sejenis, berbeda dengan aspek penjualan dan laba bersih yang datanya tersedia lengkap dalam laporan tahunan. Penelitian terdahulu

pada startup di Sri Lanka memang menunjukkan bahwa niat karyawan untuk keluar dipengaruhi oleh berbagai faktor [21], tetapi konteks tersebut berbeda dengan industri manufaktur sehingga hanya dapat dijadikan acuan konseptual, bukan pembanding langsung bagi MARK. Dengan demikian, kondisi turnover yang sebenarnya perlu diverifikasi lebih lanjut melalui data primer, misalnya data kepegawaian internal serta wawancara dengan manajemen dan karyawan.

Usulan perbaikan pada aspek ini bersifat antisipatif dan memerlukan verifikasi lebih lanjut melalui data primer, yaitu membangun sistem pencatatan dan evaluasi turnover secara berkala, meningkatkan program orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru, serta menerapkan mentoring dari karyawan senior. Program onboarding dan mentoring yang terstruktur terbukti berkontribusi terhadap percepatan adaptasi kerja serta peningkatan keterlibatan dan retensi karyawan dalam jangka panjang [10] sementara integrasi on-the-job training dengan siklus PDCA dapat membantu mempercepat pembelajaran di tempat kerja. Selain itu, keterlibatan dan kepuasan kerja perlu dijaga melalui komunikasi internal yang terbuka, pemberian apresiasi, peluang pengembangan, serta ruang bagi karyawan untuk menyampaikan masukan terkait beban kerja dan lingkungan kerja.

4.8 Aspek Inovasi dan Ide

Inovasi dan ide merupakan aspek yang secara langsung tercantum dalam misi MARK. Komitmen terhadap inovasi tercermin dari penghargaan IDX Channel Anugerah Inovasi Indonesia 2022 pada kategori proses internal atas inovasi Multiple Innovation in Production Process, serta perkembangan kapasitas produksi perusahaan dari 1.550.000 unit per bulan pada 2021 menjadi 2.000.000 unit per bulan pada 2022 melalui pengoperasian tiga pabrik.

Peluang perbaikan yang dapat diusulkan bukan berarti MARK belum melakukan inovasi, melainkan diarahkan pada bagaimana perusahaan dapat membuat proses pengelolaan ide menjadi lebih sistematis dan berkelanjutan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah meningkatkan keterlibatan karyawan dalam memberikan ide terkait produk, proses produksi, efisiensi biaya, kualitas, maupun teknologi melalui mekanisme pengumpulan ide yang terstruktur. Program keterlibatan tinggi (high-involvement innovation) yang melibatkan karyawan pada seluruh tingkatan organisasi dalam proses pemecahan masalah berkelanjutan terbukti meningkatkan kapabilitas inovasi perusahaan dalam jangka panjang [2]**.** Selain berasal dari karyawan, ide inovasi juga dapat dikembangkan berdasarkan masukan dan kebutuhan pelanggan, sehingga inovasi tidak hanya diarahkan pada pengembangan produk, tetapi juga pada peningkatan kualitas dan efisiensi proses produksi.

4.9 Aspek Loyalitas Pelanggan

Loyalitas pelanggan sangat penting bagi MARK karena bisnis hand former-nya melayani pasar dari berbagai negara, dengan pelanggan internasional yang memberikan kontribusi besar terhadap pendapatan. Menjaga loyalitas pelanggan, khususnya dalam konteks hubungan bisnis antar-perusahaan (B2B), perlu menjadi prioritas agar penjualan tetap stabil dan risiko kehilangan pelanggan dapat ditekan. Dalam konteks B2B, loyalitas merek banyak dipengaruhi oleh kualitas layanan pendukung seperti dukungan pelanggan dan layanan operasional, selain familiaritas merek itu sendiri [16]**.**

Perbaikan yang dapat dilakukan MARK meliputi penguatan kualitas pelayanan dan ketepatan pengiriman, penerapan program loyalitas seperti diskon berdasarkan volume, prioritas pengiriman, layanan teknis, dan jaminan kualitas, serta penguatan komunikasi dengan pelanggan melalui survei kepuasan dan pencatatan keluhan [22]. Penanganan keluhan pelanggan secara adil dan responsif terbukti menjadi determinan penting kepuasan pelanggan pasca kegagalan layanan, yang pada gilirannya turut mempengaruhi loyalitas jangka panjang [23]**.** Masukan pelanggan dapat dijadikan dasar pengembangan produk dan peningkatan layanan agar perusahaan lebih responsif terhadap perubahan pasar.

4.10 Penerapan Continuous Improvement Melalui Siklus PDCA

Berdasarkan analisis pada kelima aspek di atas, penerapan continuous improvement pada MARK dapat dirumuskan melalui siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA) sebagaimana dirangkum pada Tabel 4.

Aspek	Plan	Do	Check	Act
Kualitas	Identifikasi jenis dan akar penyebab defect	Pengendalian kualitas berbasis data	Evaluasi tingkat defect dan konsistensi kualitas	Standarkan tindakan yang efektif
Employee turnover	Identifikasi penyebab turnover	Pelatihan, mentoring, komunikasi internal	Evaluasi turnover, kepuasan, produktivitas	Pertahankan program efektif, perbaiki yang belum optimal
Pendapatan & penjualan	Evaluasi tren penjualan dan peluang pasar	Diversifikasi ekspor, penguatan pasar domestik	Evaluasi hasil strategi penjualan	Kembangkan strategi yang memberi hasil positif
Inovasi & ide	Rancang mekanisme pengumpulan ide	Uji coba ide berpotensi tinggi	Ukur hasil implementasi ide	Terapkan ide yang berhasil secara luas
Loyalitas pelanggan	Identifikasi kebutuhan & keluhan pelanggan	Perbaikan layanan, ketepatan kirim, program loyalitas	Ukur kepuasan, keluhan, pembelian ulang	Pertahankan program yang berhasil

Tabel 4. Usulan Penerapan Siklus PDCA pada Lima Aspek Perbaikan MARK

Aspek	Plan	Do	Check	Act
Kualitas	Identifikasi jenis dan akar penyebab defect	Pengendalian kualitas berbasis data	Evaluasi tingkat defect dan konsistensi kualitas	Standarkan tindakan yang efektif
Employee turnover	Identifikasi penyebab turnover	Pelatihan, mentoring, komunikasi internal	Evaluasi turnover, kepuasan, produktivitas	Pertahankan program efektif, perbaiki yang belum optimal
Pendapatan & penjualan	Evaluasi tren penjualan dan peluang pasar	Diversifikasi ekspor, penguatan pasar domestik	Evaluasi hasil strategi penjualan	Kembangkan strategi yang memberi hasil positif
Inovasi & ide	Rancang mekanisme pengumpulan ide	Uji coba ide berpotensi tinggi	Ukur hasil implementasi ide	Terapkan ide yang berhasil secara luas
Loyalitas pelanggan	Identifikasi kebutuhan & keluhan pelanggan	Perbaikan layanan, ketepatan kirim, program loyalitas	Ukur kepuasan, keluhan, pembelian ulang	Pertahankan program yang berhasil

Sumber: Diolah oleh penulis.

Penerapan siklus PDCA yang konsisten pada kelima aspek tersebut, sebagaimana terbukti efektif menurunkan tingkat ketidaksesuaian produk pada berbagai studi kasus manufaktur [9]**,** diharapkan dapat membantu MARK meningkatkan kualitas produk dan proses kerja, meningkatkan efisiensi dan mengurangi pemborosan sebagaimana ditunjukkan pada penerapan pendekatan lean di industri sarung tangan [8], meningkatkan produktivitas karyawan, meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan, mendorong inovasi dan ide baru, serta pada akhirnya meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan secara berkelanjutan di pasar hand former global.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis, PT Mark Dynamics Indonesia Tbk merupakan perusahaan manufaktur yang memiliki posisi penting dalam industri hand former global dengan visi dan misi yang berorientasi pada kualitas, efisiensi, pengembangan sumber daya manusia, inovasi, dan kepuasan pelanggan. Meskipun perusahaan telah memiliki berbagai keunggulan seperti sertifikasi ISO 9001:2015 dan sejumlah penghargaan inovasi, masih terdapat peluang perbaikan pada aspek kualitas, employee turnover, pendapatan dan penjualan, inovasi dan ide, serta loyalitas pelanggan. Fluktuasi penjualan selama periode 2021–2025 menunjukkan perlunya penguatan strategi pasar dan diversifikasi ekspor, sedangkan komitmen perusahaan terhadap tenaga kerja dan inovasi perlu didukung dengan sistem evaluasi yang lebih terstruktur. Melalui penerapan continuous improvement dengan pendekatan PDCA, perusahaan dapat melakukan identifikasi masalah, menerapkan perbaikan, mengevaluasi hasil, dan menetapkan tindakan lanjutan secara berkelanjutan sehingga efisiensi, produktivitas, kualitas, dan daya saing perusahaan dapat terus ditingkatkan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya menggunakan data sekunder berupa laporan tahunan, siaran pers, dan literatur akademik tanpa wawancara atau observasi langsung, sehingga praktik *continuous improvement* yang sebenarnya dijalankan perusahaan tidak dapat digali secara mendalam dan hanya

disimpulkan dari informasi yang dipublikasikan. Kedua, laporan perusahaan tidak memuat data turnover, alasan karyawan keluar, maupun tingkat retensi, sehingga analisis pada aspek *employee turnover* bersifat konseptual dan usulan perbaikannya belum dapat diuji. Ketiga, periode pengamatan yang hanya lima tahun (2021-2025) dengan satu perusahaan sebagai objek studi kasus membatasi generalisasi temuan dan tidak memungkinkan analisis tren jangka panjang. Keempat, perubahan penjualan dan laba bersih pada periode tersebut juga dipengaruhi faktor eksternal seperti permintaan global, sehingga tidak dapat dikaitkan secara langsung dengan upaya *continuous improvement*.

SARAN

PT Mark Dynamics Indonesia Tbk disarankan untuk mempertahankan komitmen terhadap kualitas dan inovasi sekaligus memperkuat evaluasi berkelanjutan pada aspek sumber daya manusia, khususnya melalui pemantauan employee turnover, peningkatan pelatihan, pendampingan karyawan baru, dan pengembangan keterlibatan karyawan dalam pengumpulan ide. Perusahaan juga perlu meningkatkan diversifikasi pasar ekspor, memperluas pemasaran domestik, serta mengembangkan produk sesuai kebutuhan pelanggan agar pertumbuhan pendapatan lebih stabil. Penerapan sistem pengendalian kualitas berbasis data serta program loyalitas dan penanganan keluhan pelanggan yang responsif juga dapat membantu perusahaan menghasilkan perbaikan yang lebih efektif. Seluruh perbaikan tersebut sebaiknya dilakukan melalui siklus PDCA dan didukung oleh indikator kinerja yang jelas agar hasilnya dapat diukur, dievaluasi, dan dikembangkan secara berkelanjutan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melengkapi analisis ini dengan data primer, seperti wawancara dengan manajemen dan karyawan MARK, guna memperoleh gambaran yang lebih mendalam mengenai tingkat employee turnover dan efektivitas program perbaikan yang telah diterapkan.

DAFTAR PUSTAKA

[1] N. Bhuiyan and A. Baghel, “An overview of continuous improvement: From the past to the present,” *Manag. Decis.*, vol. 43, no. 5, pp. 761–771, 2005, doi: 10.1108/00251740510597761.
[2] J. Bessant and S. Caffyn, “High-involvement innovation through continuous improvement,” *Int. J. Technol. Manag.*, vol. 14, no. 1, pp. 7–28, 1997, doi: 10.1504/IJTM.1997.001705.
[3] A. Nindiani, F. Sulastri, and A. Suhara, “A literature review on the implementation of continuous improvement in the Indonesian manufacturing and service industries,” *Oper. Excell. J. Appl. Ind. Eng.*, vol. 1, no. 1, p. 12, 2025, doi: 10.22441/oe.2025.v17.i1.127.
[4] S. J. Llacctas-Espinoza, N. Quezada-Albino, D. A. Espejo-Peña, and E. Rondon-Jara, “Metodologías de mejora continua en empresas del sector manufacturero: Una revisión sistemática de la literatura 2016-2021,” *Proc. LACCEI Int. Multi-conference Eng. Educ. Technol.*, vol. 2023-July, 2023.
[5] Z. Sahmi and L. El Abbadi, “The evolution of Kaizen in the industry: systematic literature review,” *Int. J. Prod. Manag. Eng.*, vol. 12, no. 2, pp. 169–179, 2024, doi: 10.4995/ijpme.2024.21143.
[6] B. Sutrisno, E. Rimawan, and T. M. Sitorus, “A Systematic Review of Kaizen Approach in Industries,” *IJIEM - Indones. J. Ind. Eng. Manag.*, vol. 3, no. 2, p. 103, 2022, doi: 10.22441/ijiem.v3i2.14131.
[7] Y. Eaidgah, A. A. Maki, K. Kurczewski, and A. Abdekhodaee, “Visual management, performance management and continuous improvement,” *Int. J. Lean Six Sigma*, vol. 7, no. 2, pp. 187–210, 2016, doi: 10.1108/ijlss-09-2014-0028.
[8] T. Ristyowati, A. Muhsin, and P. P. Nurani, “Lean six sigma for manufacturing and service industries : strategi dramatik reduksi cacat /kesalahan, biaya, inventori, dan lead time dalam waktu kurang dari 6 bulan,” vol. 10, no. 1, pp. ix, 330 hlm. : ilus., 2007, doi: 10.31315/opsi.v10i1.2191.
[9] T. C. Bond, “The role of performance measurement in continuous improvement,” *Int. J. Oper. Prod. Manag.*, vol. 19, no. 12, pp. 1318–1334, 1999, doi: 10.1108/01443579910294291.
[10] M. Süveges and A. Kurucz, “Focus on onboarding process: Examining mentoring and training programs from the perspective of HR and employees,” *J. Infrastructure, Policy Dev.*, vol. 8, no. 12, pp. 1–15, 2024, doi: 10.24294/jipd.v8i12.8733.
[11] Kontan, “Mark Dynamics (MARK) andalkan ekspor 82,9%, pesanan masuk hingga kuartal III-2026,” Kontan.co.id. Accessed: Oct. 04, 2026. [Online]. Available: https://industri.kontan.co.id/news/mark-dynamics-mark-andalkan-ekspor-829-pesanan-masuk-hingga-kuartal-iii-2026
[12] Kontan, “Mark Dynamics Indonesia (MARK) optimistis lanjutkan kinerja ciamik di tahun 2022,” Kontan.co.id. Accessed: Oct. 04, 2026. [Online]. Available: https://investasi.kontan.co.id/news/mark-dynamics-indonesia-mark-optimistis-lanjutkan-kinerja-ciamik-di-tahun-2022
[13] Moms Money, “Mark Dynamics Indonesia catat pertumbuhan laba dan kenaikan penjualan ekspor,” Moms Money. Accessed: Oct. 04, 2026. [Online]. Available: https://momsmoney.kontan.co.id/news/mark-dynamics-indonesia-catat-pertumbuhan-laba-dan-kenaikan-penjualan-ekspor
[14] Kontan, “Jadwal produksi penuh sampai November, Mark Dynamics catat lonjakan pesanan ekspor,” Kontan.co.id. Accessed: Oct. 04, 2026. [Online]. Available: https://industri.kontan.co.id/news/jadwal-

produksi-penuh-sampai-november-mark-dynamics-catat-lonjakan-pesanan-ekspor
[15] A. Galeazzo, A. Furlan, and A. Vinelli, *The role of employees' participation and managers' authority on continuous improvement and performance*, vol. 41, no. 13. 2021. doi: 10.1108/IJOPM-07-2020-0482.
[16] C. Raddats, S. Roper, and R. Ashman, "The role of services in creating brand loyalty for B2B manufacturers," *J. Bus. Res.*, vol. 174, no. August 2022, p. 114506, 2024, doi: 10.1016/j.jbusres.2024.114506.
[17] S. Samuel and H. Farrer, "Integrating The PDCA Cycle for Continuous Improvement and Academic Quality Enhancement in Higher Education," *J. Comp. Int. High. Educ.*, vol. 17, no. 2, pp. 115–124, 2025, doi: 10.32674/yzwgmy25.
[18] M. Beerkens, "An evolution of performance data in higher education governance: a path towards a 'big data' era?," *Qual. High. Educ.*, vol. 28, no. 1, pp. 29–49, 2022, doi: 10.1080/13538322.2021.1951451.
[19] E. K. M Aba and A. B. M. A. Hayden, "International Journal of Quality & Reliability Management," *Int. J. Qual. Reliab. Manag.*, vol. 34, no. 4, pp. 508–529, 2017.
[20] R. Agrawal, V. A. Wankhede, A. Kumar, and S. Luthra, "A systematic and network-based analysis of data-driven quality management in supply chains and proposed future research directions," *TQM J.*, vol. 35, no. 1, pp. 73–101, 2023, doi: 10.1108/TQM-12-2020-0285.
[21] L. Kanchana and R. Jayathilaka, "Factors impacting employee turnover intentions among professionals in Sri Lankan startups," *PLoS One*, vol. 18, no. 2 February, pp. 1–20, 2023, doi: 10.1371/journal.pone.0281729.
[22] Y. Huang, L. Xue, and Z. Khan, "What abates carbon emissions in China: Examining the impact of renewable energy and green investment," *Sustain. Dev.*, vol. 29, no. 5, pp. 823–834, 2021, doi: 10.1002/sd.2177.
[23] C. Varela-Neira, R. Vázquez-Casielles, and V. Iglesias, "Explaining customer satisfaction with complaint handling," *Int. J. Bank Mark.*, vol. 28, no. 2, pp. 88–112, 2010, doi: 10.1108/02652321011018305.