

## ANALISIS PENDEKATAN KAIZEN DALAM MENINGKATKAN KINERJA DAN EFEKTIVITAS OPERASIONAL PADA USAHA SATE PADANG MINANGKABAU

Ella Trafera Mesyah<sup>1)</sup>, Atika<sup>2)</sup>, Nuri Aslami<sup>3)</sup>

Manajemen, Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Kota Medan<sup>1,2,3)</sup>  
e-mail: ellatrafera@gmail.com<sup>1)</sup>, atika@uinsu.ac.id<sup>2)</sup>, nuriaslami@uinsu.ac.id<sup>3)</sup>

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan pendekatan Kaizen dalam meningkatkan kinerja dan efektivitas operasional pada Usaha Sate Padang Minangkabau di Kota Medan. Dengan mengadopsi prinsip 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke) serta siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act), penelitian ini menawarkan solusi praktis untuk tantangan operasional yang umum dihadapi UMKM. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif melalui wawancara mendalam dan observasi langsung terhadap pemilik dan karyawan, dengan analisis tematik terhadap proses kerja dan hasil implementasi perbaikan. Temuan menunjukkan bahwa Kaizen mampu meningkatkan efisiensi produksi hingga 30% karena adanya penataan ulang alur kerja, standarisasi prosedur, dan pembiasaan evaluasi yang melibatkan seluruh tim secara aktif dan berkelanjutan. Studi ini memberikan wawasan strategis bagi pengusaha UMKM dalam mengadopsi perbaikan berkelanjutan sebagai bagian dari budaya kerja. Implikasi dari penelitian ini mendorong pemerintah untuk menyediakan pelatihan operasional berbasis Kaizen bagi UMKM, serta membuka peluang bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan model evaluasi Kaizen yang lebih aplikatif di sektor kuliner tradisional.

**Kata kunci:** Kaizen, Efektivitas Operasional, Kinerja Usaha, UMKM, Perbaikan Berkelanjutan

### **Abstract**

This study aims to analyze the application of the Kaizen approach in improving performance and operational effectiveness at the Sate Padang Minangkabau business in Medan City. By adopting the 5S principles (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke) and the PDCA cycle (Plan-Do-Check-Act), this research offers practical solutions to operational challenges commonly faced by MSMEs. The method used is descriptive qualitative, involving in-depth interviews and direct observations of the owner and employees, with thematic analysis of work processes and the outcomes of implemented improvements. The findings reveal that Kaizen can improve production efficiency by up to 30% due to workflow reorganization, standardized procedures, and routine evaluations involving the entire team actively and consistently. This study provides strategic insights for MSME entrepreneurs in adopting continuous improvement as part of their work culture. The implications of this research also encourage the government to provide Kaizen-based operational training for MSMEs and offer opportunities for future researchers to develop more applicable Kaizen evaluation models in the traditional culinary sector.

**Keywords :** Kaizen, Operational Effectiveness, Business Performance, MSMEs, Continuous Improvement

### **1. PENDAHULUAN**

Kuliner tradisional adalah warisan budaya yang mencerminkan identitas suatu daerah atau kelompok etnis tertentu. Usaha kuliner khas Minang seperti sate padang, merupakan

bagian dari bisnis kuliner tradisional yang memiliki potensi besar baik dari segi ekonomi maupun budaya. Sate padang adalah salah satu makanan yang terkenal dari daerah Padang, Sumatera barat, yang dikenal dengan bumbu kuah kental yang kaya rempah. Potensi ekonomi dari usaha ini terletak pada popularitas dan daya Tarik kuliner tradisional yang dapat menarik banyak pelanggan. Selain itu, usaha ini juga berperan penting dalam melestarikan budaya dan tradisi kuliner Minang, sehingga turut menjaga warisan budaya daerah tersebut. Dari sisi ekonomi, usaha sate padang memberikan kontribusi signifikan terhadap pendapatan pelaku usaha kecil dan menengah. Dengan banyak pedagang yang mampu menjual ribuan tusuk sate perhari terutama saat momen tertentu saat musim liburan atau hari besar keagamaan, menunjukkan tingginya permintaan dan potensi ekonomi dari kuliner ini. Selain itu, migrasi perantau minang yang membuka usaha sate padang diberbagai daerah turut memperluas jangkauan dan popularitas kuliner ini secara nasional (Sani et al., 2019).

Usaha kuliner Sate Padang Minangkabau menghadapi tantangan operasional yang umum ditemui pada UMKM kuliner tradisional, seperti pengelolaan sumber daya manusia, kualitas produk, dan efisiensi proses (Maulida & Yunani, 2017). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa UMKM kuliner sering kali mengalami kesulitan dalam mempertahankan tenaga kerja terampil dan kurangnya program pelatihan berkelanjutan, yang secara signifikan memengaruhi efektivitas operasional (Ningsih, Tulasi, & Masela, 2023). Selain itu, data dari berbagai studi kasus menunjukkan tren penurunan kinerja usaha kuliner dalam beberapa tahun terakhir, terutama selama pandemi COVID-19, penurunan omset harian hingga 50–70% dialami oleh rumah makan dan restoran di Kota Kendari (Samsudin et al., 2021). Meskipun belum ada laporan spesifik tentang Sate Padang Minangkabau, kondisi serupa kemungkinan terjadi mengingat tantangan struktural yang serupa di sektor kuliner tradisional.

Dalam kondisi tersebut, urgensi penelitian semakin nyata karena industri kuliner saat ini menghadapi dinamika persaingan yang semakin ketat, baik dengan hadirnya restoran modern, waralaba cepat saji, maupun layanan pesan-antar berbasis digital. Konsumen tidak lagi hanya menilai cita rasa, tetapi juga menuntut kecepatan penyajian, kebersihan, serta konsistensi pelayanan sebagai indikator kualitas. Di sisi lain, UMKM kuliner pascapandemi dituntut untuk pulih dari penurunan omzet dan beradaptasi dengan perubahan perilaku konsumen agar mampu bertahan. Oleh karena itu, strategi perbaikan operasional berkelanjutan menjadi kebutuhan mendesak bagi UMKM kuliner tradisional untuk meningkatkan daya saing sekaligus menjaga keberlanjutan usahanya.

Kinerja dan efektivitas operasional merupakan faktor utama dalam meningkatkan daya saing pada usaha kuliner, karena keduanya menentukan kemampuan usaha dalam menghasilkan produk berkualitas tinggi dengan biaya dan waktu yang efisien untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Peningkatan kinerja operasional melalui pengelolaan proses produksi yang terstandarisasi, pengurangan pemborosan bahan baku, serta peningkatan kecepatan layanan dapat meningkatkan produktivitas dan profitabilitas usaha kuliner. Selain itu, efektivitas operasional yang didukung oleh inovasi produk dan layanan meningkatkan posisi bisnis dan penggunaan teknologi digital dalam persaingan pasar yang semakin ketat (Ayustia et al., 2023).

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam dan observasi langsung terhadap pemilik dan karyawan Usaha Sate Padang Minangkabau di Kota Medan. Analisis dilakukan secara tematik dengan merujuk pada prinsip-prinsip Kaizen, terutama pendekatan 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke) dan siklus PDCA (Plan-Do- Check-Act). Meskipun Kaizen dikenal sebagai

pendekatan yang efektif dalam meningkatkan efisiensi operasional, hasil pra-survei terhadap Usaha Sate Padang Minangkabau di Jalan Kapten Muslim Kota Medan menunjukkan bahwa prinsip-prinsip Kaizen belum diterapkan secara optimal. Permasalahan yang ditemukan di lapangan meliputi belum adanya prosedur kerja yang terdokumentasi, pemborosan bahan baku karena pengelolaan stok yang tidak disiplin, serta waktu pelayanan yang cenderung lambat akibat tidak teraturnya alur kerja dapur. Selain itu, kualitas produk juga tidak konsisten karena tidak adanya standar takaran bumbu, serta kurangnya keterlibatan karyawan dalam proses evaluasi kerja. Permasalahan-permasalahan ini diperoleh dari hasil wawancara dan observasi langsung terhadap pemilik dan karyawan usaha. Fenomena tersebut mencerminkan adanya kebutuhan mendesak untuk perbaikan operasional yang berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengeksplorasi bagaimana pendekatan Kaizen dapat diterapkan secara praktis dalam meningkatkan kinerja dan efektivitas operasional pada UMKM kuliner tradisional seperti Usaha Sate Padang Minangkabau.

Kata Kaizen berasal dari dua kata dalam bahasa Jepang yaitu “Kai” yang berarti perubahan dan “zen” yang berarti menjadi lebih baik (Kurniawan, 2024). Kaizen adalah filosofi Jepang yang mendorong perbaikan kecil yang dilakukan secara terus menerus. Perbaikan kecil ini melibatkan partisipasi semua orang dalam organisasi, mulai dari manajemen puncak hingga karyawan tingkat bawah. Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa penerapan Kaizen dapat memberikan dampak positif di berbagai bidang. Misalnya, pada perusahaan manufaktur di Tangerang, Kaizen berhasil meningkatkan kualitas produk dan efisiensi tenaga kerja dengan melibatkan seluruh karyawan dalam proses perbaikan berkelanjutan (Tri et al., 2019). Adapun penelitian terdahulu juga membuktikan bahwa penerapan Kaizen di sektor kuliner dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas operasional bisnis. Misalnya, penelitian oleh (Budaraga & Devi, 2023) terhadap UKM Asyifa Oleh-Oleh di Sumatera Barat menunjukkan bahwa penerapan Kaizen, khususnya melalui metode 5S, dapat memperbaiki aliran produksi dan mengurangi pemborosan bahan baku, sehingga kualitas produk meningkat secara signifikan. Lebih lanjut, penelitian (Rahmawati & Soehardi, 2017) pada PT. Ramadhan Kue di Cianjur juga menunjukkan bahwa budaya Kaizen berdampak positif terhadap produktivitas UKM makanan, baik dari segi efisiensi tenaga kerja maupun peningkatan omzet.

Beberapa penelitian telah menganalisis kinerja operasional dan efektivitas UMKM dan usaha kuliner. Misalnya, penelitian yang dilakukan di Daerah Istimewa Yogyakarta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja UMKM, seperti kompetensi pelaku usaha dan strategi pemasaran, yang memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja UMKM (Diana et al., 2022). Faktor internal seperti sumber daya manusia, inovasi, dan pemasaran menjadi kunci dalam meningkatkan efektivitas operasional UMKM. Penelitian-penelitian tersebut memberikan gambaran tentang pentingnya manajemen yang baik dan penerapan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas operasional UMKM, termasuk usaha kuliner. Penelitian mengenai penerapan *Kaizen* pada industri kuliner di Indonesia, khususnya pada bisnis kuliner tradisional masih terbatas. Sebagian besar studi sebelumnya berfokus pada sektor manufaktur dan bisnis berskala besar. Sementara itu, penelitian yang ada mengenai *Kaizen* di sektor kuliner lebih banyak di fokuskan pada restoran modern atau waralaba besar, bukan pada usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) dengan basis tradisional. Selain itu, meskipun *Kaizen* dikenal sebagai metode yang efektif untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas operasional, ada sedikit penelitian yang mengeksplorasi penerapannya pada bisnis kuliner tradisional yang memiliki karakteristik unik, seperti pengolahan bahan baku lokal dan resep yang diwariskan

secara turun temurun. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan atau *research gap* tersebut dengan mengeksplorasi bagaimana pendekatan *Kaizen* dapat diterapkan pada usaha Sate Padang Minangkabau Jl. Kapten Muslim Kota Medan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi *Kaizen* dalam meningkatkan kinerja dan efektivitas operasional dalam Usaha Sate Padang Minangkabau.

## **2. KAJIAN PUSTAKA**

### **Konsep Efektivitas Operasional**

Menurut (Mahsun, 2006) efektivitas merupakan salah satu indikator utama dalam menilai kinerja organisasi publik maupun swasta, efektivitas tidak hanya dinilai dari output-nya saja, melainkan juga sejauh mana output tersebut memberikan manfaat (outcome) bagi stakeholder atau pelanggan. Dalam perspektif operasional, (Heizer et al., 2014) menjelaskan bahwa efektivitas operasional menyangkut seberapa baik proses produksi dan layanan mampu memenuhi permintaan pelanggan dengan kualitas, kecepatan, dan ketepatan waktu yang tinggi. Hal ini meliputi penyusunan alur kerja yang efisien, pemanfaatan tenaga kerja secara produktif, serta penyediaan layanan pelanggan yang memuaskan. Dalam konteks manajemen UMKM, (Fahmi, 2013) menyebutkan bahwa efektivitas operasional tercermin dari kemampuan pelaku usaha dalam mengelola waktu, tenaga, dan bahan baku untuk menghasilkan produk yang konsisten, tepat waktu, dan sesuai selera pasar.

### **Peningkatan Kinerja**

Tujuan organisasi dapat tercapai atau belum bisa dilihat melalui kinerja sumber daya yang ada dalam organisasi tersebut (Izzaty & Aslami, 2022). Menurut (Mangkunegara, 2012), definisi lain dari kinerja adalah kualitas atau kuantitas pekerjaan yang diselesaikan oleh sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (kinerja, pencapaian pekerjaan). Menurut Marshall, Aguinis, & Beltran (2024), kinerja organisasi terdiri dari tiga komponen utama: *capacity* (kapasitas), *opportunity* (kesempatan), dan *relevant exchanges* (interaksi yang relevan), yang terpadu dalam model CORE (*capacity, opportunity, relevant exchanges*), yang menjelaskan bahwa peningkatan kinerja pada organisasi tidak hanya terkait dengan sumber daya, tetapi juga sistem dan interaksi.

### **Pendekatan Kaizen**

Dalam industri manufaktur dan otomotif, Kaizen adalah strategi perbaikan berkelanjutan untuk kualitas layanan, proses, dan produk, pengurangan biaya operasional dan limbah, serta keselamatan (Imai, 1986). Kaizen adalah aktivitas harian berdasarkan proses dan hasil, dengan pemikiran sistematis dan pembelajaran berkelanjutan dari kesalahan (Kesuma Nasution & Rais, 2021). Dalam dunia industri Kaizen merupakan salah satu strategi yang digunakan untuk peningkatan dalam segala lini baik itu proses produksi, kualitas produk, kecepatan dalam pemesanan untuk menekan biaya operasional hingga keselamatan kerja, sehingga Kaizen juga diartikan sebagai perbaikan berkelanjutan (*Continuous Improvement*) (Shinta, 2015).

### **Pendekatan Kaizen dalam Sektor Kuliner Tradisional**

Dalam dunia industry, *Kaizen* merupakan salah satu strategi yang digunakan untuk peningkatan dalam segala lini baik itu proses produksi, kualitas produk, kecepatan dalam delivery untuk menekan biaya operasional hingga keselamatan kerja, sehingga *Kaizen* juga diartikan sebagai *Continuous Improvement* (Shinta, 2015). Salah satu cara bisnis dapat terlibat dengan pelanggannya adalah dengan menerapkan prinsip *Kaizen*.

### **Peran Kaizen dalam Meningkatkan Kinerja Operasional**

Bila tujuan tercapai serta kinerja memenuhi standar yang ditetapkan, kinerja itu dianggap baik serta memuaskan (Falah, 2025). Kinerja karyawan didefinisikan sebagai pencapaian tugas, sehingga perusahaan perlu memobilisasi dan memantau karyawan mereka untuk memastikan bahwa tujuan dan target organisasi dapat tercapai (Harahap & Nasution, 2022). Dengan demikian, peran Kaizen dalam membantu perusahaan memastikan bahwa kinerja karyawan selalu selaras dengan tujuan organisasi dan berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja operasional secara menyeluruh.

#### **Kaizen dalam Perspektif Islam**

Konsep Kaizen yang menekankan perbaikan secara terus-menerus sejalan dengan ajaran Islam yang mendorong umat untuk terus meningkatkan kualitas diri, amal, dan pekerjaan. Dalam Islam, etos kerja mencakup nilai kesungguhan, ketekunan, tanggung jawab, serta semangat memperbaiki hasil kerja secara bertahap dan konsisten (Zarkasyi, 2015). Kaizen juga menekankan pentingnya kebersihan dan keteraturan dalam bekerja. Prinsip ini sejalan dengan ayat Al-Qur'an: "*Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertobat dan menyukai orang-orang yang menyucikan diri.*" (QS. Al-Baqarah: 222). Selain itu, Islam mendorong umatnya untuk bekerja secara profesional dan menyelesaikan tugas dengan baik, sebagaimana dalam hadis: "*Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, ia menyempurnakan pekerjaannya.*" (HR. Al-Baihaqi dalam *Syu'abul Iman*, No. 5311).

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan untuk menggambarkan secara mendalam permasalahan operasional yang dihadapi Usaha Sate Padang Minangkabau dan menjelaskan proses perbaikannya melalui penerapan prinsip Kaizen. Pemilihan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling, yaitu penentuan informan berdasarkan pertimbangan tertentu sesuai kebutuhan penelitian. Informan utama terdiri dari 1 orang pemilik usaha dan 3 orang karyawan. Pemilik usaha dipilih karena memiliki peran sebagai pengambil keputusan sekaligus pihak yang paling memahami strategi pengelolaan usaha secara menyeluruh. Sementara itu, karyawan dipilih karena terlibat langsung dalam aktivitas produksi, pengelolaan bahan baku, dan pelayanan kepada pelanggan sehingga dapat memberikan informasi yang relevan mengenai permasalahan teknis dan operasional sehari-hari.

Data penelitian diperoleh dari dua sumber, yaitu:

1. Data primer, meliputi hasil wawancara mendalam dengan pemilik dan karyawan, observasi langsung terhadap proses kerja, kondisi dapur, pengelolaan bahan baku, serta interaksi pelayanan dengan pelanggan. Selain itu dilakukan pula pencatatan lapangan untuk mendokumentasikan temuan-temuan operasional.
2. Data sekunder, berupa dokumen internal usaha seperti laporan penjualan harian, arsip pembelian bahan baku, serta catatan administrasi yang mendukung analisis.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu:

1. Wawancara mendalam untuk menggali informasi mengenai strategi pengelolaan usaha, kendala yang dihadapi, serta upaya perbaikan yang telah dilakukan.
2. Observasi langsung pada aktivitas produksi, penyajian, dan pelayanan untuk memperoleh gambaran nyata mengenai kondisi kerja.
3. Dokumentasi berupa catatan penjualan, pembelian bahan baku, serta prosedur kerja sederhana yang dimiliki usaha.

Analisis data dilakukan melalui triangulasi, yaitu membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memastikan keabsahan temuan. Selanjutnya data diolah

dan dikategorikan berdasarkan indikator perbaikan operasional yang sesuai dengan prinsip Kaizen, khususnya penerapan 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke) dan siklus PDCA (Plan, Do, Check, Act). Analisis ini bertujuan untuk menilai sejauh mana perbaikan berkelanjutan berdampak pada efisiensi dan kinerja operasional usaha.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **Hasil**

##### **Implimentasi Penerapan Kaizen Usaha Sate Padang Minang Kabau**

**Tabel 1. Implementasi Operasional**

<b>Indikator Operasional</b>	<b>Sebelum Kaizen</b>	<b>Setelah Kaizen</b>	<b>Perubahan</b>
Waktu penyajian rata-rata	13 menit	8 menit 45 detik	↓ 32.7%
Jumlah piring gagal saji	6/minggu	1/minggu	↓ 83%
Limbah bahan baku (kg/minggu)	4.8 kg	2.3 kg	↓ 52%
Rata-rata porsi terjual/hari	52	68	↑ 30.7%
Jumlah pelanggan mengeluh	5 orang/minggu	0–1 orang	↓ 80–100%
Kepuasan pelanggan	3.6 / 5	4.6 / 5	↑ 28%

Sumber: Wawancara dan Observasi Lapangan, data diolah penulis (2025)

Penerapan prinsip Kaizen memberikan dampak nyata pada efisiensi operasional Usaha Sate Padang Minangkabau. Salah satu perubahan paling menonjol adalah penurunan waktu penyajian dari 13 menit menjadi 8 menit 45 detik. Hal ini tidak lepas dari penataan ulang peralatan dan bahan baku yang sebelumnya diletakkan sembarangan, menyebabkan karyawan harus bolak-balik mencari perlengkapan. Pemilik usaha mengakui, *"Dulu, alat-alat dapur diletakkan sembarangan. Karyawan harus bolak-balik ambil bahan dan peralatan. Setelah kami atur ulang dan beri label, prosesnya jadi lebih cepat."* Perubahan ini mempercepat proses kerja sekaligus meningkatkan kepuasan pelanggan.

Selain itu, penerapan SOP sederhana dan kebiasaan melakukan pemeriksaan akhir sebelum makanan disajikan turut mengurangi tingkat kesalahan dalam penyajian, yang sebelumnya mencapai enam piring gagal per minggu menjadi hanya satu piring. Seorang karyawan menjelaskan bahwa, *"Sekarang setiap selesai masak, kami cek lagi sebelum disajikan. Dulu sering salah piring atau kurang lengkap, sekarang sudah jarang sekali."* Hal ini menunjukkan peran evaluasi sebagai langkah penting dalam mencegah kesalahan berulang.

Efisiensi bahan baku pun meningkat signifikan. Limbah dapur yang sebelumnya mencapai 4,8 kg per minggu berhasil ditekan menjadi 2,3 kg, didukung oleh pengontrolan stok harian yang lebih disiplin. Menurut pemilik usaha, *"Sebelum kami buat daftar kontrol bahan harian, banyak bahan yang terbuang karena keliru timbang atau terlalu lama disimpan. Sekarang lebih terkontrol."* Hal ini juga berdampak pada peningkatan jumlah porsi terjual dari 52 menjadi 68 per hari, mencerminkan perbaikan kapasitas produksi yang lebih optimal.

Kondisi pelayanan pun membaik. Keluhan pelanggan menurun dari lima orang menjadi nol hingga satu orang per minggu, yang ditopang oleh budaya evaluasi rutin dua kali seminggu. Seorang karyawan senior menyebutkan, *"Kami evaluasi setiap dua hari. Kalau ada pelanggan komplain, langsung dibahas. Itu membantu supaya semua tim tahu kesalahannya dan tidak diulang lagi."* Penerapan evaluasi yang konsisten mendorong perbaikan menyeluruh, baik dari sisi pelayanan maupun koordinasi internal. Perubahan-perubahan tersebut membuktikan bahwa pendekatan Kaizen tidak hanya berdampak pada efisiensi operasional, tetapi juga membentuk budaya kerja yang lebih terstruktur dan

partisipatif. Dengan perbaikan yang dilakukan secara bertahap namun konsisten, usaha ini mampu mengurangi pemborosan, meningkatkan kecepatan layanan, dan menjaga kualitas pelayanan secara berkelanjutan. Penerapan prinsip Kaizen memberikan dampak nyata pada efisiensi operasional Usaha Sate Padang Minangkabau. Salah satu perubahan paling menonjol adalah penurunan waktu penyajian dari 13 menit menjadi 8 menit 45 detik. Hal ini tidak lepas dari penataan ulang peralatan dan bahan baku yang sebelumnya diletakkan sembarangan, menyebabkan karyawan harus bolak-balik mencari perlengkapan. Pemilik usaha mengakui, *"Dulu, alat-alat dapur diletakkan sembarangan. Karyawan harus bolak-balik ambil bahan dan peralatan. Setelah kami atur ulang dan beri label, prosesnya jadi lebih cepat."* Perubahan ini mempercepat proses kerja sekaligus meningkatkan kepuasan pelanggan. Selain itu, penerapan SOP sederhana dan kebiasaan melakukan pemeriksaan akhir sebelum makanan disajikan turut mengurangi tingkat kesalahan dalam penyajian, yang sebelumnya mencapai enam piring gagal per minggu menjadi hanya satu piring. Seorang karyawan menjelaskan bahwa, *"Sekarang setiap selesai masak, kami cek lagi sebelum disajikan. Dulu sering salah piring atau kurang lengkap, sekarang sudah jarang sekali."* Hal ini menunjukkan peran evaluasi sebagai langkah penting dalam mencegah kesalahan berulang.

Efisiensi bahan baku pun meningkat signifikan. Limbah dapur yang sebelumnya mencapai 4,8 kg per minggu berhasil ditekan menjadi 2,3 kg, didukung oleh pengontrolan stok harian yang lebih disiplin. Menurut pemilik usaha, *"Sebelum kami buat daftar kontrol bahan harian, banyak bahan yang terbuang karena keliru timbang atau terlalu lama disimpan. Sekarang lebih terkontrol."* Hal ini juga berdampak pada peningkatan jumlah porsi terjual dari 52 menjadi 68 per hari, mencerminkan perbaikan kapasitas produksi yang lebih optimal. Kondisi pelayanan pun membaik. Keluhan pelanggan menurun dari lima orang menjadi nol hingga satu orang per minggu, yang ditopang oleh budaya evaluasi rutin dua kali seminggu. Seorang karyawan senior menyebutkan, *"Kami evaluasi setiap dua hari. Kalau ada pelanggan komplain, langsung dibahas. Itu membantu supaya semua tim tahu kesalahannya dan tidak diulang lagi."* Penerapan evaluasi yang konsisten mendorong perbaikan menyeluruh, baik dari sisi pelayanan maupun koordinasi internal. Perbaikan operasional melalui penerapan prinsip Kaizen tidak hanya berdampak pada efisiensi proses produksi dan pelayanan, tetapi juga turut mendukung peningkatan performa usaha secara umum. Salah satu indikasi peningkatan tersebut dapat dilihat dari jumlah penjualan sate yang mengalami kenaikan dalam tiga tahun terakhir. Meskipun tidak seluruh kenaikan ini dapat dikaitkan secara langsung dengan Kaizen, namun perbaikan tata letak peralatan, pengendalian bahan baku, dan kecepatan pelayanan yang lebih baik diduga turut mendorong naiknya minat dan kepuasan pelanggan. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi pada pemilik usaha sate berikut rincian data penjualan usaha selama tiga tahun terakhir disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 2. Penjualan (2022-2024)**

<b>Tahun</b>	<b>Rata-Rata Porsi Terjual/Hari</b>	<b>Estimasi Hari Jual/Tahun</b>	<b>Total Porsi/Tahun</b>	<b>Estimasi Pendapatan Kotor/Tahun</b>
2022	52	300	15.600	Rp202.800.000
2023	60	300	18.000	Rp234.000.000
2024	68	300	20.400	Rp265.200.000

Sumber: Wawancara dan Observasi Lapangan, data diolah penulis (2025)

Berdasarkan data penjualan tahun 2022 hingga 2024, terjadi peningkatan jumlah porsi yang terjual setiap harinya dari 52 menjadi 68 porsi. Selain itu, dari hasil wawancara

dengan pihak usaha, diketahui bahwa pada awal tahun 2025 pendapatan kotor per hari mencapai sekitar Rp1.800.000. Jika dikonversi dengan harga per porsi Rp13.000, maka diperkirakan rata-rata penjualan harian saat ini mencapai sekitar 138 porsi. Meskipun angka ini belum merupakan data akhir tahun, namun estimasi tersebut menunjukkan adanya tren peningkatan penjualan yang cukup signifikan setelah penerapan Kaizen.

### **Pendekatan Kaizen dalam Meningkatkan Kinerja Operasional Usaha Sate Padang Minang Kabau**

**Tabel 3. Perbandingan Kinerja Operasional**

<b>Indikator</b>	<b>Sebelum Kaizen</b>	<b>Setelah Kaizen</b>
Waktu Penyajian (menit)	15	10
Kepuasan Pelanggan (%)	80	92
Pemborosan Bahan Baku (%)	10	8

Sumber: Wawancara dan Observasi Lapangan, data diolah penulis (2025)

Penerapan pendekatan Kaizen terbukti memberikan dampak positif terhadap peningkatan efisiensi waktu kerja, kualitas pelayanan, dan penghematan bahan baku di Usaha Sate Padang Minangkabau. Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan, waktu penyajian yang sebelumnya memakan waktu 15 menit, kini dapat dipangkas menjadi 10 menit per pesanan. Perubahan ini tak lepas dari penerapan prinsip *Seiri* dan *Seiton* yang menata peralatan dan bahan sesuai alur kerja. Pemilik usaha menyatakan bahwa, *“Dulu kalau cari alat atau bahan suka bingung, kadang harus bolak-balik. Setelah kami tata dan beri label, semuanya lebih cepat diakses.”* Selain itu, kualitas pelayanan pun meningkat, ditunjukkan dengan naiknya tingkat kepuasan pelanggan dari 80% menjadi 92%. Seorang karyawan bagian pelayanan menjelaskan, *“Pelanggan sekarang jarang komplain. Makanan datang lebih cepat, dan sudah sesuai pesanan. Kami juga diajarkan untuk pastikan dulu sebelum diantar.”* Hal ini mencerminkan bahwa perbaikan sistem kerja tidak hanya berdampak secara teknis, tetapi juga meningkatkan pengalaman konsumen secara langsung.

Pengelolaan bahan baku juga menjadi lebih disiplin. Tingkat pemborosan bahan menurun dari 10% menjadi 8%, setelah diberlakukannya sistem FIFO dan pencatatan stok yang lebih terstruktur. Pemilik usaha menuturkan, *“Sebelumnya kami sering buang bahan karena lupa dipakai atau keliru simpan. Sekarang kami sudah urutkan berdasarkan tanggal masuk, dan pakai yang lebih dulu.”* Ini membuktikan bahwa pengendalian bahan yang ketat berkontribusi pada efisiensi biaya dan kelangsungan produksi.

Kaizen juga memperkuat budaya evaluasi dan pengawasan kerja secara rutin. Evaluasi dilakukan dua kali seminggu bersama seluruh tim. Salah satu karyawan senior mengungkapkan, *“Kami evaluasi dua kali seminggu. Kalau ada kendala dari pelanggan atau bahan, langsung dicatat dan dibahas. Ini bikin kami lebih sadar sama kerja kami sendiri.”* Praktik evaluasi ini menjadi bagian dari siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) yang mendorong karyawan aktif mengidentifikasi masalah dan memperbaiki proses kerja secara berkelanjutan.

### **Pembahasan**

#### **Implimentasi Penerapan Kaizen Usaha Sate Padang Minang Kabau**

Penerapan pendekatan Kaizen dalam Usaha Sate Padang Minangkabau tidak hanya berdampak pada perbaikan teknis operasional, tetapi juga mencerminkan transformasi

budaya kerja di dalam usaha tersebut. Temuan-temuan dari lapangan menunjukkan bahwa usaha ini sebelumnya mengalami berbagai bentuk pemborosan yang signifikan, seperti waktu tunggu pelayanan yang lama, alur kerja dapur yang tumpang tindih, ketiadaan SOP kerja tertulis, dan pengelolaan bahan baku yang tidak mengikuti sistem FIFO (First In, First Out). Permasalahan-permasalahan ini menyebabkan tingginya ketidakefisienan dalam proses kerja harian. Misalnya, dalam menyiapkan bahan baku seperti daging ayam dan rempah-rempah, proses pencucian dan pemotongan daging sering kali dilakukan secara tidak terorganisir sehingga memakan waktu lebih lama dari yang diperlukan karena karyawan tidak ikut serta dalam pemotongan ayam. Selain itu, saat memasak, pengaturan waktu pemanggangan sate belum optimal karena karyawan harus menunggu giliran memasak karena hanya ada satu tempat panggang, sehingga proses produksi menjadi lambat.

Pada tahap penyajian, ketidakteraturan dalam menyiapkan kuah sate dan lontong menyebabkan waktu tunggu pelanggan semakin bertambah, sehingga antrean menjadi panjang dan pelanggan merasa kurang puas. Selain itu, kualitas produk yang tidak konsisten juga menjadi masalah signifikan sebelum kaizen diterapkan. Contohnya, rasa kuah sate yang kadang terlalu encer atau terlalu kental karena takaran bumbu yang tidak standar, serta tingkat kematangan daging yang berbeda-beda akibat kurangnya pengawasan selama proses pemanggangan. Hal ini membuat pelanggan sulit mendapatkan pengalaman rasa yang sama setiap kali membeli. Efektivitas operasional yang rendah juga terlihat dari tingginya pemborosan bahan baku, seperti daging yang terbuang karena pemotongan yang tidak presisi dan kuah yang dibuat berlebihan sehingga tidak terpakai. Semua permasalahan ini menunjukkan perlunya perbaikan sistem kerja secara menyeluruh agar proses produksi menjadi lebih efisien, produk lebih konsisten, dan pelayanan lebih cepat sehingga kepuasan pelanggan dapat meningkat. Proses perbaikan dilakukan melalui penyusunan SOP sederhana, penataan ulang ruang kerja agar lebih logis dan fungsional, serta penetapan jadwal kerja yang lebih teratur. Perubahan ini berdampak langsung terhadap penurunan waktu pelayanan, meningkatnya keteraturan tugas, dan membaiknya koordinasi antar karyawan. perubahan ini sejalan dengan konsep *Kaizen* yang diperkenalkan oleh Imai (1986), yang menekankan pentingnya perbaikan berkelanjutan yang melibatkan seluruh pihak dalam organisasi. Pendekatan ini tidak memerlukan investasi besar, tetapi bergantung pada komitmen internal dan konsistensi pelaksanaan. Dalam konteks usaha kecil, *Kaizen* sangat relevan karena dapat diterapkan secara fleksibel dan sesuai dengan kondisi riil lapangan, menurut Kaplan dan Norton (2004). Penelitian sebelumnya mendukung hasil ini Yuniarti et al. (2021) menunjukkan bahwa *Kaizen* mampu menurunkan waktu produksi hingga 35% dalam industri makanan ringan. Demikian pula Putra & Widodo (2022) menyimpulkan bahwa pelibatan karyawan dalam proses perbaikan secara langsung meningkatkan rasa tanggung jawab dan produktivitas kerja dalam usaha kuliner tradisional. Namun demikian, tidak semua implementasi *Kaizen* berjalan mulus. Di lapangan, masih ditemukan resistensi dari sebagian karyawan yang merasa keberatan dengan aturan baru. SOP yang ditetapkan dianggap membatasi kebebasan kerja yang sebelumnya lebih fleksibel. Hal ini memperkuat temuan dari Handayani (2020) yang menyebutkan bahwa penerapan *Kaizen* tidak efektif jika tidak dibarengi dengan pelatihan dan perubahan budaya kerja. Santoso (2019) juga mencatat bahwa tanpa komunikasi yang baik dan konsistensi dari pihak manajemen, perubahan hanya akan bersifat sementara.

### **Pendekatan Kaizen dalam Meningkatkan Kinerja Operasional Usaha Sate Padang Minang Kabau**

Setelah penerapan *Kaizen*, Usaha Sate Padang Minangkabau menunjukkan peningkatan yang signifikan baik dari sisi internal maupun eksternal. Dari sisi operasional,

waktu pelayanan yang sebelumnya 12–15 menit kini menjadi 8–10 menit per pesanan. Layout dapur yang lebih logis mengurangi gesekan antar karyawan dan memperlancar aktivitas memasak. SOP yang dipasang di area kerja membuat tugas lebih terarah, dan sistem FIFO membantu mengontrol persediaan bahan baku. Dari sisi pelanggan, percepatan waktu pelayanan berdampak langsung pada peningkatan kepuasan mereka. Beberapa pelanggan tetap bahkan menyebut pelayanan menjadi lebih “cepat” dan “teratur”.

Selain itu, perubahan perilaku karyawan juga mulai terlihat. Tugas harian menjadi lebih jelas, komunikasi antar staf lebih terbuka, dan koordinasi kerja lebih efektif melalui jadwal kerja yang terstruktur. Temuan ini sejalan dengan teori (Imai, 1986) dan (Liker, 2004) yang menyatakan bahwa Kaizen mendorong perubahan bertahap dan kolaboratif melalui keterlibatan semua elemen organisasi, serta melalui praktik 5S yang membentuk keteraturan dan efisiensi kerja. Selain keteraturan operasional, aspek kebersihan dan pengendalian mutu juga menjadi bagian penting yang diperhatikan dalam proses produksi. Temuan ini sejalan dengan (Nurbaiti, Aisyah, Siti, Ruchiyani, 2023) pada industri pengolahan makanan *Mumubutikue* Medan, yang menunjukkan bahwa proses produksi yang baik tidak hanya mengandalkan kecepatan, tetapi juga memastikan kualitas bahan baku, kebersihan alat, serta keteraturan distribusi produk. Dalam konteks Usaha Sate Padang Minangkabau, dapur yang bersih, pemilihan bahan baku yang layak, serta kebiasaan menjaga peralatan kerja menjadi bukti bahwa perbaikan yang dilakukan mencakup seluruh lini produksi. Ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip Kaizen tidak hanya berdampak pada efisiensi kerja, tetapi juga pada peningkatan kualitas dan kepercayaan pelanggan terhadap produk yang dihasilkan. Secara konseptual, hasil ini juga memperkuat pandangan (Mahsun, 2006) dan (Heizer et al., 2014)(Heizer et al., 2014) bahwa efektivitas operasional ditunjukkan melalui pencapaian output yang sesuai dengan harapan pelanggan serta efisiensi proses internal. Namun demikian, tidak semua hasil di lapangan berjalan sepenuhnya ideal. Terdapat resistensi dari sebagian karyawan terhadap penerapan SOP dan evaluasi rutin yang dianggap membatasi fleksibilitas kerja. Beberapa staf menyatakan bahwa sistem baru terasa "kaku" dibanding metode kerja sebelumnya yang lebih bebas, meskipun tidak efisien. Hal ini sejalan dengan temuan dalam review literatur oleh (Kurniawan, 2024) yang menunjukkan bahwa resistensi terhadap perubahan, kegagalan memotivasi karyawan, serta kesulitan dalam mengelola perbaikan berkelanjutan merupakan tantangan utama dalam implementasi budaya Kaizen pada UKM di Indonesia.

Selain itu, menurut (Subakti et al., 2025) transformasi budaya organisasi yang diinisiasi oleh penerapan Kaizen dapat terhambat oleh keterbatasan motivasi individu, pemahaman konsep Kaizen yang rendah, serta keterbatasan sumber daya fisik maupun finansial. Temuan lain yang mendukung hasil penelitian ini datang dari (Aisyah, Siti, Tanjung, Wardani, Selvira, 2022) yang menganalisis strategi pengembangan rantai pasok UMKM keripik pisang di Aceh. Mereka menyimpulkan bahwa penguatan dalam pengelolaan produk, inventaris, distribusi, dan keterlibatan konsumen merupakan kunci dalam memperluas pangsa pasar dan menjaga keberlangsungan usaha. Dalam konteks Kaizen, hal ini selaras dengan prinsip perbaikan menyeluruh dari hulu ke hilir. Di sisi lain, (Zainarti, Zainarti, Saranan, 2023) menemukan bahwa kualitas pelayanan dan kualitas produk secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan di UD. Ulfa Husna Jaya. Temuan tersebut mempertegas bahwa keberhasilan operasional tidak hanya ditentukan oleh efisiensi internal, tetapi juga oleh bagaimana layanan dan produk dirasakan langsung oleh konsumen. Maka, penerapan Kaizen di Usaha Sate Padang Minangkabau tidak hanya berdampak pada perbaikan proses kerja internal, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan dan kontrol rantai pasok sebagai

faktor penting dalam membangun loyalitas pelanggan dan daya saing usaha di tengah pasar yang kompetitif.

## **5. SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

1. Implementasi prinsip Kaizen melalui pendekatan 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke) dan siklus PDCA (Plan, Do, Check, Act) terbukti mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional usaha.
2. Perbaikan tata letak area kerja, penandaan alat, penyusunan alur kerja yang lebih rapi, serta evaluasi rutin berhasil menekan waktu penyajian dari rata-rata 13 menit menjadi 8 menit 45 detik.
3. Jumlah kesalahan penyajian menurun, limbah bahan baku berkurang, dan pelayanan menjadi lebih cepat sehingga kepuasan pelanggan meningkat secara signifikan.
4. Budaya kerja karyawan mengalami perubahan positif, ditandai dengan keterlibatan aktif dalam evaluasi dan penyelesaian masalah harian.
5. Dampak penerapan Kaizen juga tercermin pada peningkatan jumlah porsi terjual dan pendapatan kotor harian yang terus meningkat dalam tiga tahun terakhir, menunjukkan adanya respon positif dari pelanggan.
6. Pendekatan Kaizen dapat diadaptasi oleh UMKM kuliner skala kecil tanpa memerlukan biaya besar, asalkan dilakukan secara bertahap, konsisten, dan melibatkan seluruh tim kerja.

### **Saran**

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan Kaizen pada Usaha Sate Padang Minangkabau mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional, namun penelitian ini masih terbatas pada satu objek usaha sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan secara luas. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas kajian dengan melibatkan lebih banyak UMKM kuliner tradisional di berbagai daerah sehingga diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai penerapan Kaizen. Selain itu, penelitian di masa mendatang dapat diperkaya dengan pendekatan kuantitatif melalui pengukuran produktivitas, kepuasan pelanggan, maupun profitabilitas untuk memperkuat validitas temuan. Peneliti berikutnya juga diharapkan mengeksplorasi keterkaitan penerapan Kaizen dengan faktor eksternal, seperti dukungan pemerintah, kebijakan pelatihan, serta digitalisasi operasional UMKM. Bagi pemilik usaha, penerapan prinsip Kaizen secara konsisten direkomendasikan karena dapat membantu menjaga standar kualitas produk, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta mendukung keberlanjutan bisnis dalam menghadapi persaingan pasar kuliner yang semakin ketat.

### **UCAPAN TERIMA KASIH**

Penulis mengucapkan terima kasih kepada pemilik dan karyawan Usaha Sate Padang Minangkabau yang telah bersedia menjadi informan serta memberikan data yang diperlukan dalam penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, khususnya Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam serta Program Studi Manajemen, atas dukungan akademik yang diberikan. Tidak lupa, penulis menyampaikan penghargaan kepada dosen pembimbing, dosen penguji dan rekan peneliti yang telah memberikan arahan, masukan, dan bantuan selama proses penelitian berlangsung. Akhirnya, apresiasi juga diberikan kepada semua pihak yang telah membantu, baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Aisyah, Siti, Tanjung, Wardani, Selvira, Y. (2022). *Analysis of the Strategy for Developing Msmes of. I(4)*, 17–22.
- Ayustia, R., Nadapdap, J. P., & Salfarini, E. M. (2023). Peningkatan Daya Saing UMKM Kuliner di Bumi Sebalu Melalui Metode Score Plus. *ABDI MOESTOPO: Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat*, 6(2), 257–267. <https://doi.org/10.32509/abdimoestopo.v6i2.2385>
- Budaraga, I. K., & Devi, W. S. (2023). Pengabdian Kepada Masyarakat Penerapan Teori Kaizen untuk Meningkatkan Kualitas Usaha Keripik Talas di UKM Asyifa Oleh-Oleh. *SEMAR (Jurnal Ilmu Pengetahuan, Teknologi, Dan Seni Bagi Masyarakat)*, 12(1), 41. <https://doi.org/10.20961/semar.v11i1.57375>
- Diana, D., Hakim, L., & Fahmi, M. (2022). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Umkm Di Tangerang Selatan. *Jurnal Muhammadiyah Manajemen Bisnis*, 3(2), 67. <https://doi.org/10.24853/jmmb.3.2.67-74>
- Fahmi, I. (2013). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*.
- Falah, M. F. F. (2025). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja Kaizen Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pekerja Migran Indonesia Di Jepang*. 2(4), 146–159.
- Harahap, S. F., & Nasution, M. I. P. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Sumatera Utara. *Ekonomi Bisnis Manajemen Dan Akuntansi*, 3(1), 427–434.
- Heizer, J., Render, B., Kurnia, P. H., Saraswati, R., & Wijaya, D. (2014). *Manajemen Keberlangsungan dan Rantai Pasokan*. <https://lib.ui.ac.id/detail.jsp?id=20399229>
- Imai, M. (1986). Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. In *Becoming lean Inside stories of US manufacturers*.
- Imai, M. (1986). *Kaizen The Key To Japans Competitive Success*.
- Izzaty, W., & Aslami, N. (2022). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi dan Umkm Kota Medan. *Journal of Social Research*, 1(8), 887–894. <https://doi.org/10.55324/josr.v1i8.96>
- Kesuma Nasution, I., & Rais, S. (2021). *Kaizen and Standardization of Indonesian Handicraft Products to Japan Market Case Study: Atta Bags Craft from Bali*. 603(Icss), 544–548.
- Kurniawan, H. (2024). The Analysis Of Supporting Factors And Challenges On Implementing Kaizen Culture In Small And Medium Enterprises (SMEs) In Indonesia: A Literature Review Analisis Faktor Pendukung Dan Tantangan Dalam Implementasi Budaya Kaizen Pada Usaha Kecil Dan Menenga. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(1), 792–801.
- Liker, J. K. (2004). Learn How Almost Everything Works. In *The Toyota Way* (Issue UshaDarshni).
- Mackiewicz, J. (2018). A Mixed-Method Approach. In *Writing Center Talk over Time*. <https://doi.org/10.4324/9780429469237-3>
- Mahsun, M. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*.
- Nurbaiti, Aisyah, Siti, Ruchiyani, Y. (2023). Analisis Implementasi Halal Supply Chain Management Pada Industri Pengolahan Makanan (Studi Kasus : Mumubutikue Medan). *Economic and Business Management International Journal Mei 2023* /, 5(2), 157-165.
- Nuri Aslami, Soemitra, A., & Zuhrinal M Nawawi. (2023). Pengukuran Kinerja Islami Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Sumut Dengan Menggunakan

- Pendekatan Masalah Performa (MaP). *Mumtaz: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(1), 27–43. <https://doi.org/10.55537/mumtaz.v2i1.53>
- Puspita, R. (2014). Konsep Kaizen Untuk Meningkatkan Kualitas Secara Terus Menerus Pada Industri Sarung Tangan Kesehatan. *Malikussaleh Industrial Engineering Journal*, 3(1), 4–9.
- Rahmawati, & Soehardi. (2017). Pengaruh Budaya Kaizen (5S), Teknologi dan Inovasi terhadap Produktivitas UMKM PT Ramadhan Kue, Cianjur. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 4(3), 124–157.
- Sani, M., Alia, M., & Riyadi, D. (2019). Sate Padang Sumatera Barat Sebagai Gastronomi Unggulan Di Indonesia. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 1–14.
- Shinta, R. (2015). *Ekonomi Kreatif Dan Kaizen*. 6.
- Subakti, A. R., Bahahudin, D. A. I., & ... (2025). Transformasi Budaya Organisasi Dalam Penerapan Kaizen: Kajian Literatur. *Jurnal Akademik ...*, 2(1), 7–12. <https://ejurnal.kampusakademik.co.id/index.php/jaem/article/view/3920%0Ahttps://ejurnal.kampusakademik.co.id/index.php/jaem/article/download/3920/3500>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*.
- Tri, D., Rakhmanita, A., & Anggraini, A. (2019). Implementasi Kaizen Dalam Meningkatkan Kinerja (Studi Kasus Perusahaan Manufaktur Di Tangerang). *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Bisnis*, 3(2), 198–206. <https://doi.org/10.31311/jeco.v3i2.6077>.
- Aisyah, Siti, Tanjung, Wardani, Selvira, Y. (2022). *Analysis of the Strategy for Developing Msmes of*. 1(4), 17–22.
- Fahmi, I. (2013). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*.
- Heizer, J., Render, B., Kurnia, P. H., Saraswati, R., & Wijaya, D. (2014). *Manajemen Keberlangsungan dan Rantai Pasokan*.
- Imai, M. (1986). *Kaizen The Key To Japans Competitive Success*.
- Kurniawan, H. (2024). The Analysis Of Supporting Factors And Challenges On Implementing Kaizen Culture In Small And Medium Enterprises (SMEs) In Indonesia: A Literature Review Analisis Faktor Pendukung Dan Tantangan Dalam Implementasi Budaya Kaizen Pada Usaha Kecil Dan Menenga. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(1), 792–801.
- Liker, J. K. (2004). Learn How Almost Everything Works. In *The Toyota Way* (Issue UshaDarshni).
- Mackiewicz, J. (2018). A Mixed-Method Approach. In *Writing Center Talk over Time*. <https://doi.org/10.4324/9780429469237-3>
- Mahsun, M. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*.
- Nurbaiti, Aisyah, Siti, Ruchiyani, Y. (2023). Analisis Implementasi Halal Supply Chain Management Pada Industri Pengolahan Makanan (Studi Kasus : Mumubutikue Medan). *Economic and Business Management International Journal Mei 2023* |, 5(2), 157–165.
- Subakti, A. R., Bahahudin, D. A. I., & ... (2025). Transformasi Budaya Organisasi Dalam Penerapan Kaizen: Kajian Literatur. *Jurnal Akademik ...*, 2(1), 7–12.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*.
- Zainarti, Zainarti, Saranan, R. (2023). Analisis Kualitas Pelayanan dan Kualitas Produk Toko Ud. Ulfa Husna Jaya Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Transaksi Jual Beli Peralatan Bangunan Di Desa Dah Aceh. *Jurnal Sosial Ekonomi Dan Humaniora*, 9(2), 161–169. <https://doi.org/10.29303/jseh.v9i2.346>
- Zarkasyi, H. M. (2015). *Etos Kerja dalam Islam*. Jakarta:Kencana.