

***Lean Management* dalam Perspektif Filsafat Ilmu Manajemen: Kajian Epistemologis**

Siti Muthmainnah¹, Agus Suradika²

Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Jakarta^{1,2}

*Email Korespondensi: 25030600015@student.umj.ac.id

Sejarah Artikel:

Diterima 31-12-2025
Disetujui 11-01-2026
Diterbitkan 13-01-2026

ABSTRACT

This article examines Lean Management from the perspective of the philosophy of management science, focusing on its epistemological foundations. Lean Management has been widely implemented as an efficiency-oriented managerial approach, yet its scientific and philosophical basis is rarely discussed. This study aims to explain how Lean Management knowledge is constructed, validated, and developed within management science. Using a qualitative literature review complemented by quantitative research tendencies, the study reveals that Lean Management is grounded in positivist and pragmatic epistemology, while also requiring interpretive understanding in organizational practice. The findings position Lean Management as an applied scientific paradigm rather than merely a technical toolkit.

Keywords: *Lean Management; Philosophy of Science; Epistemology; Management Science*

ABSTRAK

Artikel ini mengkaji Lean Management dalam perspektif filsafat ilmu manajemen dengan menitikberatkan pada aspek epistemologis. Lean Management selama ini dipahami sebagai pendekatan praktis untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi pemborosan, namun landasan keilmuannya jarang dikaji secara mendalam. Penelitian ini bertujuan menjelaskan bagaimana pengetahuan Lean Management dibangun, divalidasi, dan dikembangkan dalam disiplin ilmu manajemen. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif berbasis studi literatur dengan dukungan kecenderungan kuantitatif dari penelitian empiris. Hasil kajian menunjukkan bahwa Lean Management memiliki basis positivistik dan pragmatis, serta memerlukan pendekatan interpretatif dalam implementasinya.

Katakunci: Lean Management; Filsafat Ilmu; Epistemologi; Ilmu Manajemen

Muthmainnah, S., & Suradika, A. (2026). *Lean Management dalam Perspektif Filsafat Ilmu Manajemen: Kajian Epistemologis*. Jejak Digital: Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 2(1), 1777-1784. <https://doi.org/10.63822/867qjh52>

PENDAHULUAN

Perkembangan ilmu manajemen tidak dapat dilepaskan dari dinamika perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif. Globalisasi, kemajuan teknologi, serta meningkatnya tuntutan efisiensi dan kualitas layanan mendorong organisasi untuk mengadopsi pendekatan manajerial yang lebih sistematis dan berbasis pengetahuan ilmiah (Drucker, 2015). Dalam konteks tersebut, ilmu manajemen tidak hanya berkembang sebagai seperangkat teknik praktis, tetapi juga sebagai disiplin ilmiah yang memerlukan refleksi teoretis dan filosofis yang berkelanjutan.

Salah satu pendekatan manajerial yang berkembang pesat dan banyak diadopsi oleh berbagai organisasi adalah **Lean Management**. Lean Management berakar dari *Toyota Production System* yang menekankan eliminasi pemborosan (*waste*), penciptaan nilai bagi pelanggan, serta perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) (Liker, 2021; Womack & Jones, 2018). Seiring perkembangannya, Lean Management tidak hanya diterapkan pada sektor manufaktur, tetapi juga meluas ke sektor jasa, kesehatan, dan sektor publik, termasuk dalam konteks organisasi di Indonesia (Hastono et al., 2025; Marlina et al., 2024).

Meskipun demikian, sebagian besar kajian dan praktik Lean Management masih menempatkannya sebagai pendekatan teknis-operasional. Lean sering direduksi menjadi seperangkat alat seperti *value stream mapping*, *5S*, *kaizen*, dan *just-in-time* yang berorientasi pada peningkatan efisiensi jangka pendek (Putro, 2025; Wibowo & Santoso, 2022). Pendekatan semacam ini berpotensi mengabaikan dimensi konseptual dan filosofis Lean Management sebagai bagian dari ilmu manajemen, sehingga Lean dipahami lebih sebagai praktik manajerial daripada sebagai paradigma ilmiah.

Dalam perspektif filsafat ilmu, setiap teori dan pendekatan manajemen perlu dikaji dari aspek ontologis, epistemologis, dan aksiologis. Kajian epistemologis berfokus pada bagaimana pengetahuan dibangun, diuji, dan divalidasi sebagai pengetahuan ilmiah (Creswell, 2018). Dalam konteks Lean Management, kajian epistemologis menjadi penting untuk menjawab pertanyaan mengenai dasar legitimasi ilmiah pendekatan ini, terutama terkait dengan dominasi penggunaan data kuantitatif dan indikator kinerja sebagai ukuran keberhasilan implementasi Lean.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa Lean Management sangat dipengaruhi oleh epistemologi positivistik, yang menekankan objektivitas, pengukuran empiris, dan generalisasi temuan melalui metode kuantitatif (Antony et al., 2021; Netland & Ferdows, 2016). Indikator seperti produktivitas, waktu siklus, tingkat cacat, dan efisiensi biaya menjadi dasar utama dalam evaluasi kinerja Lean. Namun, penelitian lain juga menegaskan bahwa keberhasilan implementasi Lean Management sangat dipengaruhi oleh faktor non-teknis, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, dan keterlibatan karyawan (Zulkeflee et al., 2022; Sari et al., 2023).

Temuan tersebut menunjukkan bahwa Lean Management tidak dapat sepenuhnya dipahami hanya melalui pendekatan positivistik. Pendekatan interpretatif diperlukan untuk memahami makna, nilai, dan persepsi aktor organisasi dalam proses implementasi Lean (Aripin et al., 2023). Selain itu, dimensi pragmatis juga tampak kuat dalam Lean Management, di mana kebenaran suatu praktik diukur dari efektivitasnya dalam memecahkan masalah nyata organisasi (Antony et al., 2021).

Dengan demikian, Lean Management dapat dipahami sebagai pendekatan multidimensional yang mengintegrasikan metode kuantitatif dan kualitatif. Hal ini sejalan dengan karakter ilmu manajemen sebagai ilmu terapan (*applied science*) yang berinteraksi langsung dengan realitas sosial dan organisasi yang dinamis (Sugiyono, 2022). Oleh karena itu, kajian Lean Management dalam perspektif filsafat ilmu manajemen, khususnya dari aspek epistemologis, menjadi penting untuk memperkaya pemahaman

konseptual serta meningkatkan kualitas pengembangan teori dan praktik manajemen.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini merumuskan dua pertanyaan utama: (1) bagaimana posisi Lean Management dalam perspektif filsafat ilmu manajemen? dan (2) bagaimana landasan epistemologis Lean Management ditinjau dari penggunaan metode kuantitatif dan kualitatif dalam penelitian dan praktik manajemen? Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis Lean Management sebagai paradigma ilmiah dalam ilmu manajemen melalui kajian epistemologis, sehingga dapat memberikan kontribusi teoretis dan metodologis bagi pengembangan ilmu manajemen.

METODE PELAKSANAAN

Penelitian ini menggunakan **pendekatan kualitatif** dengan metode **studi literatur (library research)**. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami dan menganalisis konsep Lean Management secara mendalam dalam kerangka filsafat ilmu manajemen, khususnya dari aspek epistemologis. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk melakukan interpretasi kritis terhadap teori, konsep, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan, bukan sekadar menguji hubungan antarvariabel secara statistik (Creswell, 2018; Sugiyono, 2022).

Studi literatur dilakukan dengan mengkaji berbagai sumber ilmiah yang kredibel, meliputi buku teks klasik dan kontemporer di bidang manajemen, serta artikel jurnal nasional dan internasional bereputasi. Literatur yang digunakan diprioritaskan berasal dari jurnal nasional terindeks **Sinta 2 dan Sinta 3**, serta jurnal internasional bereputasi **Q3 dan Q4**, guna menjamin validitas akademik dan relevansi keilmuan kajian. Pemilihan rentang waktu publikasi difokuskan pada sepuluh tahun terakhir untuk memastikan keterkinian perspektif dan perkembangan konsep Lean Management (Antony et al., 2021; Marlina et al., 2024).

Selain pendekatan kualitatif, penelitian ini juga mempertimbangkan **kecenderungan penggunaan metode kuantitatif** dalam penelitian Lean Management sebagai bagian dari analisis epistemologis. Hal ini dilakukan dengan menelaah penelitian-penelitian empiris yang menggunakan indikator kinerja seperti produktivitas, waktu siklus, efisiensi biaya, dan tingkat cacat sebagai dasar evaluasi keberhasilan implementasi Lean Management (Netland & Ferdows, 2016; Wibowo & Santoso, 2022). Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi dominasi epistemologi positivistik dalam pengembangan pengetahuan Lean Management.

Proses pengumpulan data dilakukan melalui beberapa tahapan. Pertama, peneliti melakukan penelusuran literatur menggunakan kata kunci seperti *Lean Management*, *Lean Manufacturing*, *epistemology*, *management science*, dan *philosophy of management*. Kedua, literatur yang diperoleh diseleksi berdasarkan kriteria inklusi, yaitu relevansi topik, kualitas jurnal, dan kesesuaian dengan fokus penelitian. Ketiga, literatur yang terpilih diklasifikasikan berdasarkan tema, pendekatan metodologis (kuantitatif atau kualitatif), serta perspektif epistemologis yang digunakan (Aripin et al., 2023; Putro, 2025). Analisis data dilakukan secara **deskriptif-analitis dan interpretatif**. Pada tahap deskriptif, peneliti memetakan konsep, temuan, dan metode yang digunakan dalam penelitian Lean Management. Pada tahap analitis dan interpretatif, peneliti mengaitkan temuan-temuan tersebut dengan kerangka filsafat ilmu, khususnya epistemologi positivisme, pragmatisme, dan interpretivisme. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami bagaimana pengetahuan Lean Management dibangun, diuji, dan diterapkan dalam konteks organisasi yang berbeda (Antony et al., 2021; Zulkeflee et al., 2022).

Selanjutnya, untuk memperkuat validitas analisis, penelitian ini menggunakan **triangulasi sumber** dengan

membandingkan temuan dari literatur nasional dan internasional. Triangulasi ini bertujuan untuk mengidentifikasi kesamaan dan perbedaan perspektif dalam pengembangan dan implementasi Lean Management, khususnya antara konteks organisasi di Indonesia dan konteks global (Hastono et al., 2025; Sari et al., 2023). Dengan demikian, hasil analisis diharapkan tidak bersifat parsial, tetapi mencerminkan gambaran komprehensif mengenai Lean Management sebagai paradigma manajemen.

Melalui metode ini, penelitian tidak bermaksud menghasilkan generalisasi statistik, melainkan membangun **pemahaman konseptual dan reflektif** mengenai Lean Management dalam perspektif filsafat ilmu manajemen. Hasil kajian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya diskursus epistemologis ilmu manajemen, sekaligus memberikan dasar metodologis bagi penelitian Lean Management di masa mendatang (Drucker, 2015; Sugiyono, 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Epistemologi Lean Management dalam Perspektif Ilmu Manajemen

Epistemologi merupakan cabang filsafat ilmu yang membahas asal-usul, validitas, dan cara memperoleh pengetahuan ilmiah. Dalam konteks ilmu manajemen, kajian epistemologis menjadi penting untuk memahami bagaimana suatu pendekatan manajerial dibangun sebagai pengetahuan yang sah, diuji kebenarannya, serta diterapkan dalam praktik organisasi. Lean Management, yang berkembang dari praktik industri manufaktur dan kemudian diadopsi secara luas dalam berbagai sektor organisasi, tidak hanya merepresentasikan seperangkat teknik operasional, tetapi juga mencerminkan konstruksi pengetahuan manajerial yang memiliki asumsi epistemologis tertentu. Oleh karena itu, analisis epistemologis terhadap Lean Management diperlukan untuk mengungkap landasan keilmuan yang menopang pendekatan ini, khususnya terkait dominasi metode kuantitatif, orientasi pragmatis terhadap pemecahan masalah, serta peran pendekatan kualitatif dalam memahami dimensi sosial dan budaya organisasi (Creswell, 2018; Sugiyono, 2022; Antony et al., 2021).

Untuk memperjelas keragaman pendekatan epistemologis tersebut, Tabel 1 menyajikan pemetaan pendekatan epistemologi dalam Lean Management yang mencakup positivisme, pragmatisme, dan interpretivisme, beserta karakteristik, metode penelitian dominan, dan fokus kajiannya dalam konteks ilmu manajemen.

Tabel 1. Pemetaan Pendekatan Epistemologis dalam Lean Management

Pendekatan Epistemologis	Karakteristik Utama	Metode Penelitian Dominan	Fokus dalam Lean Management	Referensi Pendukung
Positivisme	Objektif, terukur, berbasis data empiris	Kuantitatif (survei, statistik, KPI)	Efisiensi proses, produktivitas, pengurangan waste	Netland & Ferdows (2016); Antony et al. (2021)
Pragmatisme	Berorientasi pada pemecahan masalah	Mixed methods	Efektivitas implementasi Lean	Antony et al. (2021); Zulkeflee et al. (2022)
Interpretivisme	Kontekstual, subjektif, berbasis makna	Kualitatif (studi kasus, wawancara)	Budaya organisasi, perilaku karyawan	Aripin et al. (2023); Sari et al. (2023)

Tabel 1 menyajikan pemetaan pendekatan epistemologis dalam Lean Management yang meliputi positivisme, pragmatisme, dan interpretivisme. Pemetaan ini menunjukkan bahwa Lean Management tidak dibangun atas satu pendekatan epistemologis tunggal, melainkan merupakan konstruksi pengetahuan yang bersifat multidimensional. Pendekatan positivistik mendominasi kajian Lean Management melalui penggunaan metode kuantitatif dan indikator kinerja yang terukur, seperti produktivitas, efisiensi proses, dan pengurangan pemborosan. Hal ini menegaskan bahwa legitimasi ilmiah Lean Management banyak ditentukan oleh kemampuan praktiknya dalam menghasilkan data empiris yang objektif dan dapat diuji.

Di sisi lain, pendekatan pragmatis memperlihatkan orientasi Lean Management pada efektivitas pemecahan masalah organisasi. Kebenaran suatu praktik Lean dinilai berdasarkan manfaat praktisnya dalam meningkatkan kinerja dan keberlanjutan organisasi, sehingga penerapan Lean bersifat adaptif terhadap konteks dan kebutuhan spesifik organisasi. Selain itu, pendekatan interpretivisme menekankan pentingnya pemahaman terhadap faktor manusia, budaya organisasi, dan makna yang dibangun oleh aktor organisasi dalam proses implementasi Lean Management. Pendekatan ini menunjukkan bahwa keberhasilan Lean tidak hanya bergantung pada aspek teknis, tetapi juga pada dimensi sosial dan kultural organisasi.

Dengan demikian, pemetaan epistemologis pada Tabel 1 memperkuat pandangan bahwa Lean Management perlu dipahami sebagai paradigma manajemen yang mengintegrasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Integrasi ini sejalan dengan karakter ilmu manajemen sebagai ilmu terapan yang bersifat kontekstual, reflektif, dan berorientasi pada pemecahan masalah nyata organisasi.

1. Lean Management sebagai Paradigma dalam Ilmu Manajemen

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa Lean Management dapat diposisikan sebagai paradigma dalam ilmu manajemen, bukan sekadar seperangkat teknik operasional. Sebagai paradigma, Lean Management memiliki seperangkat asumsi dasar mengenai realitas organisasi, yaitu bahwa organisasi dipandang sebagai sistem proses yang dapat dianalisis, diukur, dan disempurnakan secara berkelanjutan melalui pengurangan pemborosan dan penciptaan nilai (Womack & Jones, 2018; Liker, 2021).

Dalam perspektif filsafat ilmu, suatu paradigma ditandai oleh adanya konsistensi antara asumsi teoretis, konsep kunci, dan metode yang digunakan. Lean Management memenuhi kriteria tersebut melalui konsep-konsep seperti *value*, *flow*, *pull system*, dan *continuous improvement* yang secara sistematis diterapkan dalam praktik manajerial. Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa ilmu manajemen berkembang tidak hanya melalui teori normatif, tetapi juga melalui pendekatan terapan yang memiliki kerangka konseptual yang jelas (Drucker, 2015).

Lebih lanjut, hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan Lean Management di Indonesia telah berkembang secara signifikan, khususnya dalam meningkatkan efisiensi operasional dan kinerja organisasi (Hastono et al., 2025; Putro, 2025). Hal ini memperkuat posisi Lean Management sebagai pendekatan yang tidak hanya relevan secara praktis, tetapi juga memiliki legitimasi ilmiah dalam konteks ilmu manajemen.

2. Dominasi Epistemologi Positivistik dalam Lean Management

Hasil analisis terhadap penelitian-penelitian empiris menunjukkan bahwa Lean Management sangat didominasi oleh epistemologi positivistik. Hal ini tercermin dari penggunaan metode kuantitatif yang menekankan pengukuran objektif dan indikator kinerja yang terstandarisasi, seperti produktivitas, waktu siklus, efisiensi biaya, dan tingkat cacat produk (Netland & Ferdows, 2016; Wibowo & Santoso, 2022).

Pendekatan positivistik ini memandang pengetahuan sebagai sesuatu yang dapat diuji secara empiris dan bersifat bebas nilai. Dalam konteks Lean Management, validitas pengetahuan diukur melalui kemampuan praktik Lean dalam menghasilkan peningkatan kinerja yang terukur. Antony et al. (2021) menegaskan bahwa keberhasilan implementasi Lean sering dinilai berdasarkan pencapaian target kinerja operasional, yang mencerminkan dominasi logika rasional-instrumental dalam ilmu manajemen modern.

Namun demikian, dominasi epistemologi positivistik juga memiliki keterbatasan. Hasil kajian menunjukkan bahwa pendekatan ini cenderung mengabaikan aspek subjektif dan kontekstual organisasi, seperti dinamika sosial, resistensi karyawan, dan makna perubahan yang dirasakan oleh aktor organisasi. Keterbatasan ini menimbulkan kebutuhan akan pendekatan epistemologis alternatif untuk melengkapi pemahaman terhadap Lean Management.

3. Dimensi Pragmatis dalam Implementasi Lean Management

Selain positivisme, hasil kajian juga mengungkapkan kuatnya dimensi pragmatis dalam Lean Management. Dalam epistemologi pragmatis, kebenaran suatu pengetahuan ditentukan oleh manfaat dan efektivitasnya dalam memecahkan masalah nyata. Lean Management sering dinilai berhasil apabila mampu memberikan solusi praktis terhadap permasalahan efisiensi dan kualitas dalam organisasi (Antony et al., 2021).

Pendekatan pragmatis ini terlihat dalam fleksibilitas penerapan Lean Management di berbagai sektor dan konteks organisasi. Penelitian oleh Zulkeflee et al. (2022) menunjukkan bahwa adaptasi prinsip Lean terhadap kondisi spesifik organisasi menjadi faktor kunci keberhasilan implementasi. Hal ini mengindikasikan bahwa Lean Management tidak bersifat dogmatis, melainkan kontekstual dan berorientasi pada hasil.

Dalam perspektif filsafat ilmu manajemen, dimensi pragmatis memperkuat posisi Lean Management sebagai ilmu terapan (*applied science*) yang menjembatani teori dan praktik. Pengetahuan Lean tidak hanya diuji melalui validitas teoretis, tetapi juga melalui kebermanfaatannya dalam praktik manajerial.

4. Pendekatan Interpretatif dan Faktor Manusia dalam Lean Management

Hasil kajian literatur juga menunjukkan bahwa keberhasilan Lean Management sangat dipengaruhi oleh faktor manusia dan budaya organisasi. Penelitian-penelitian kualitatif menekankan pentingnya kepemimpinan, komitmen manajemen, dan partisipasi karyawan dalam mendukung implementasi Lean (Sari et al., 2023; Marlina et al., 2024).

Pendekatan interpretatif diperlukan untuk memahami bagaimana aktor organisasi memaknai Lean Management dan perubahan yang ditimbulkannya. Aripin et al. (2023) menegaskan bahwa tanpa pemahaman terhadap aspek sosial dan kultural, implementasi Lean berisiko mengalami kegagalan meskipun secara teknis telah dirancang dengan baik. Temuan ini menunjukkan bahwa pengetahuan Lean tidak sepenuhnya objektif, tetapi juga dibentuk oleh interaksi sosial dan konteks organisasi.

Dengan demikian, Lean Management dapat dipahami sebagai pendekatan yang mengintegrasikan epistemologi positivistik, pragmatis, dan interpretatif. Integrasi ini mencerminkan kompleksitas ilmu manajemen yang tidak dapat direduksi pada satu pendekatan epistemologis tunggal.

5. Implikasi Epistemologis terhadap Pengembangan Ilmu Manajemen

Hasil dan pembahasan ini memberikan implikasi penting bagi pengembangan ilmu manajemen. Pertama, Lean Management perlu dipahami sebagai paradigma ilmiah yang sah, bukan sekadar alat manajerial. Kedua, pengembangan pengetahuan Lean Management memerlukan pendekatan metodologis yang pluralistik, dengan mengombinasikan metode kuantitatif dan kualitatif (Creswell, 2018; Sugiyono, 2022).

Ketiga, kajian epistemologis mendorong peneliti dan praktisi untuk lebih reflektif dalam mengadopsi Lean Management, dengan mempertimbangkan nilai, konteks, dan dampak sosial dari praktik manajerial. Dengan demikian, Lean Management dapat berkontribusi tidak hanya pada peningkatan kinerja organisasi, tetapi juga pada pengembangan ilmu manajemen yang lebih humanis dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa Lean Management merupakan paradigma ilmiah dalam ilmu manajemen yang tidak hanya berfungsi sebagai pendekatan teknis-operasional, tetapi juga memiliki landasan filosofis yang kuat. Dalam perspektif filsafat ilmu manajemen, Lean Management mencerminkan cara pandang tertentu terhadap organisasi sebagai sistem proses yang rasional, terukur, dan dapat diperbaiki secara berkelanjutan melalui penciptaan nilai dan eliminasi pemborosan.

Dari sudut pandang epistemologis, kajian ini menunjukkan bahwa pengembangan dan penerapan Lean Management didominasi oleh epistemologi positivistik, yang menekankan pengukuran empiris, objektivitas, dan penggunaan indikator kinerja kuantitatif sebagai dasar legitimasi ilmiah. Dominasi ini menjadikan Lean Management mudah diuji dan direplikasi, namun pada saat yang sama berpotensi mengabaikan kompleksitas realitas sosial dan manusia dalam organisasi.

Namun demikian, hasil kajian juga menegaskan bahwa Lean Management tidak dapat dipahami secara utuh hanya melalui pendekatan positivistik. Dimensi pragmatis tampak kuat dalam Lean Management, di mana kebenaran suatu praktik dinilai dari efektivitasnya dalam memecahkan masalah nyata organisasi. Selain itu, pendekatan interpretatif menjadi krusial untuk memahami peran faktor manusia, budaya organisasi, dan kepemimpinan dalam keberhasilan implementasi Lean Management. Ketiga pendekatan epistemologis tersebut—positivisme, pragmatisme, dan interpretivisme—saling melengkapi dan membentuk karakter Lean Management sebagai pendekatan multidimensional.

Implikasi teoretis dari kajian ini adalah perlunya pengembangan ilmu manajemen yang lebih reflektif dan pluralistik secara epistemologis. Lean Management sebaiknya tidak diposisikan semata-mata sebagai *best practice*, tetapi sebagai kerangka ilmiah yang terbuka terhadap pengayaan teori dan metode. Bagi peneliti, kajian ini mendorong penggunaan pendekatan metodologis campuran (kuantitatif dan kualitatif) untuk menangkap kompleksitas fenomena Lean Management secara lebih komprehensif.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi praktisi manajemen agar lebih kritis dan kontekstual dalam mengimplementasikan Lean Management. Keberhasilan Lean tidak hanya ditentukan oleh ketepatan penggunaan alat dan teknik, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun budaya perbaikan berkelanjutan, keterlibatan karyawan, dan kepemimpinan yang mendukung perubahan. Dengan demikian, Lean Management dapat berkontribusi secara berkelanjutan terhadap peningkatan kinerja organisasi sekaligus pengembangan ilmu manajemen yang lebih humanis.

Sebagai keterbatasan, penelitian ini bersifat konseptual dan berbasis studi literatur sehingga belum melibatkan data empiris lapangan secara langsung. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengombinasikan kajian filosofis dengan studi empiris, baik melalui pendekatan kuantitatif, kualitatif, maupun *mixed methods*, guna memperkuat validitas dan relevansi temuan. Penelitian lanjutan juga dapat memperluas kajian ke aspek ontologis dan aksiologis Lean Management sebagai bagian dari pengembangan filsafat ilmu manajemen.

DAFTAR PUSTAKA

- Antony, J., Sony, M., & Gutierrez, L. (2021). Lean management: A review of implementation frameworks and critical success factors. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(4), 789–813.
- Aripin, N. M., Nordin, N., & Saman, M. Z. M. (2023). Systematic literature review: Theory perspective in lean manufacturing performance. *Management Systems in Production Engineering*, 31(2), 230–241.
- Bhamu, J., & Singh Sangwan, K. (2019). Lean manufacturing: Literature review and research issues. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(7), 876–940.
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Drucker, P. F. (2015). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper Business.
- Hastono, H., Affandi, A., & Sunarsi, D. (2025). Implementation of lean management principles for operational efficiency. *Implikasi: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2(2), 1–10.
- Liker, J. K. (2021). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill Education.
- Marlina, L., Kusumastuti, N., Fadli, M., Prameswari, P., & Paramarta, V. (2024). Kajian bibliometrik atas implementasi lean management dalam manajemen rumah sakit: Tren dan inovasi. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 4(1), 2879–2888.
- Netland, T. H., & Ferdows, K. (2016). The S-curve effect of lean implementation. *Production and Operations Management*, 25(6), 1106–1120.
- Putro, M. S. A. (2025). Implementasi konsep lean manufacturing pada industri percetakan dalam meningkatkan efisiensi produktivitas operasional. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 9(3), 6468–6478.
- Sari, P. A., Nugroho, H. S., & Prasetyo, A. (2023). Efektivitas implementasi lean management dalam meningkatkan efisiensi layanan rumah sakit di Indonesia: A systematic review. *Jurnal Administrasi Rumah Sakit*, 11(1), 1–12.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Wibowo, A., & Santoso, B. (2022). Analisis penerapan lean management terhadap peningkatan kinerja operasional perusahaan manufaktur. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 13(2), 85–98.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2018). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon & Schuster.
- Zulkeflee, Z., Nawanir, G., & Abdul Ghani, A. (2022). The importance of lean knowledge management for a successful lean management implementation in the Malaysian public sector. *International Journal of Industrial Management*, 16(1), 13–24