

Kaizen sebagai Pendekatan Keberlanjutan UMKM

Elysabet Christy Diandra Selano¹, Dessy Kumala Dewi²

¹Entrepreneurship Department, BINUS Business School, Bina Nusantara University, Jakarta.

²Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Catur Insan Cendekia, Cirebon.

¹Email: elysabet.s@binus.ac.id

²Email: dessy.kumaladewi@cic.ac.id

Received: 31 May 2026

Revised: 13 June 2026

Accepted: 15 June 2026

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan pemahaman konseptual mengenai peran filosofi Kaizen dalam mendukung keberlanjutan UMKM. Penelitian dilakukan dengan metode *narrative literature review* dengan pendekatan integratif terhadap dua aliran literatur yang selama ini berkembang secara paralel, yakni literatur filosofi Kaizen dan literatur keberlanjutan UMKM. Hasil sintesis menunjukkan bahwa prinsip-prinsip Kaizen, siklus *Plan-Do-Check-Act*, partisipasi seluruh anggota organisasi, dan orientasi pada proses secara bersama memiliki kesesuaian konseptual yang kuat dengan kebutuhan keberlanjutan UMKM, khususnya dalam hal pengelolaan keterbatasan sumber daya, penguatan kemampuan adaptasi, dan pengembangan kapabilitas organisasi. Penelitian ini mengusulkan kerangka konseptual tiga tahap, yaitu penerapan prinsip Kaizen dalam aktivitas operasional yang mendorong pengembangan kapabilitas organisasi, yang selanjutnya memperkuat kemampuan adaptasi dan berkontribusi pada keberlanjutan UMKM secara siklikal dan akumulatif. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa program pengembangan UMKM perlu mempertimbangkan pendekatan yang lebih bertahap dan berkelanjutan sejalan dengan prinsip Kaizen. Kerangka yang dihasilkan dapat menjadi acuan bagi pemerintah dan lembaga pendamping dalam merancang program pembinaan UMKM yang lebih realistis dan sesuai dengan kapasitas pelaku usaha.

Kata Kunci: Kaizen, Keberlanjutan UMKM, Perbaikan Berkelanjutan.

Kaizen as a Sustainability Approach for MSMEs

Abstract

This study aims to develop a conceptual understanding of the role of the Kaizen philosophy in supporting the sustainability of MSMEs. The study was conducted using a narrative literature review with an integrative approach to two streams of literature that have developed in parallel: the Kaizen philosophy and the MSME sustainability literature. The synthesis results indicate that the Kaizen principles, the Plan-Do-Check-Act cycle, the participation of all organizational members, and a shared process orientation have a strong conceptual fit with the sustainability needs of MSMEs, particularly in terms of managing resource constraints, strengthening adaptability, and developing organizational capabilities. This study proposes a three-stage conceptual framework: the application of Kaizen principles in operational activities encourages the development of organizational capabilities, which in turn strengthens adaptability and contributes to the sustainability of MSMEs in a cyclical and cumulative manner. The findings of this study suggest that MSME development programs need to consider a more gradual and sustainable approach in line with the Kaizen principles. The resulting framework can serve

as a reference for the government and supporting institutions in designing MSME development programs that are more realistic and aligned with the capacity of business actors.

Keywords: *Kaizen, MSME Sustainability, Continuous Improvement.*

PENDAHULUAN

Keberadaan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) telah lama menjadi pondasi utama perekonomian Indonesia. Selain mendominasi jumlah unit usaha, sektor ini juga berkontribusi signifikan terhadap penciptaan lapangan kerja dan pembentukan nilai tambah ekonomi nasional. Dilansir dari *website* Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, lebih dari 65 juta UMKM menyerap sekitar 97% tenaga kerja dan menyumbang lebih dari 61% produk domestik bruto (Noerchoidah et al., 2025; Nugroho, 2025). Meskipun begitu, besarnya kontribusi tersebut masih dibayangi oleh berbagai keterbatasan internal, termasuk akses terhadap sumber daya, kapabilitas teknologi, serta kemampuan merespons perubahan lingkungan bisnis (Fauzi & Sheng, 2022; Kilay et al., 2022). Kondisi ini menempatkan UMKM pada posisi yang rentan ketika menghadapi tekanan ekonomi maupun disrupsi yang terjadi secara cepat.

UMKM saat ini berada pada era VUCA, yaitu *volatility, uncertainty, complexity* dan *ambiguity* (Jantapoon & Saenchaiyathon, 2025; Leis & Öim, 2025). Berbagai upaya dilakukan agar UMKM dapat beradaptasi dengan baik, namun masih sering ditemukan kesenjangan antara adopsi berbagai program pengembangan dan keberlanjutan UMKM dalam jangka panjang. Berbagai upaya seperti digitalisasi usaha, pendampingan bisnis, akses pembiayaan, maupun penguatan kapasitas manajerial telah banyak diperkenalkan kepada UMKM (Sousa-Zomer et al., 2020), namun tidak sedikit pelaku usaha yang mengalami kesulitan dalam mempertahankan perubahan tersebut secara berkelanjutan setelah tahap implementasi awal. Dalam praktiknya, UMKM sering dihadapkan pada tuntutan untuk melakukan berbagai perubahan dalam waktu yang relatif bersamaan, sementara kapasitas sumber daya yang dimiliki masih terbatas. Kondisi ini menimbulkan pertanyaan mengenai pendekatan pengembangan yang paling sesuai bagi karakteristik UMKM. Penelitian ini mengusulkan bahwa perubahan yang dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan cenderung lebih mudah diimplementasikan oleh organisasi dibandingkan dengan perubahan yang bersifat besar dan menyeluruh dalam waktu singkat. Pola tersebut memiliki kesamaan dengan prinsip-prinsip Kaizen yang menekankan perbaikan berkelanjutan melalui langkah-langkah kecil yang konsisten. Oleh karena itu, fenomena ini menjadi dasar untuk mengeksplorasi bagaimana Kaizen dapat dipahami sebagai pendekatan yang mendukung adaptasi dan keberlanjutan UMKM di tengah lingkungan bisnis yang terus berubah.

Salah satu pendekatan yang banyak digunakan untuk membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan adalah Kaizen. Konsep yang diperkenalkan oleh Imai (1986) ini menekankan pentingnya perbaikan yang dilakukan secara bertahap, berkelanjutan, dan melibatkan seluruh anggota organisasi. Alih-alih mengandalkan perubahan besar dalam waktu singkat, Kaizen berfokus pada akumulasi perbaikan kecil yang dilakukan secara konsisten sehingga menghasilkan peningkatan kinerja dalam jangka panjang (Georgise & Mindaye, 2020). Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa pendekatan ini mampu meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas proses bisnis (Georgise & Mindaye, 2020; Sichinsambwe et al., 2023; Singh & Singh, 2018). Namun, sebagian besar penelitian Kaizen masih berfokus pada perusahaan manufaktur berskala besar, khususnya industri otomotif, perusahaan berorientasi ekspor, serta organisasi multinasional (Franken et al., 2021; Sichinsambwe et al., 2023; Singh & Singh, 2018; Velarde et al., 2024). Dalam konteks tersebut, Kaizen umumnya dikaitkan dengan praktik manajemen operasi seperti 5S, Gemba Kaizen, kanban, dan *waste reduction* (Luis et al., 2025). Sebaliknya, kajian mengenai penerapan Kaizen pada UMKM, terutama di negara berkembang seperti Indonesia, masih relatif terbatas dan belum memperoleh perhatian yang sama dibandingkan dengan sektor manufaktur besar.

Penelitian mengenai Kaizen masih memosisikannya sebagai pendekatan untuk meningkatkan efisiensi operasional. Fokus penelitian umumnya diarahkan pada pengurangan pemborosan, peningkatan produktivitas, dan perbaikan proses kerja (Adiwibowo, 2026; Franken et al., 2021; Georgise & Mindaye, 2020; Kasahara & Sekiguchi, 2025; Lizarelli et al., 2025; Luis et al., 2025; Sichinsambwe et al., 2023). Akibatnya, potensi Kaizen sebagai pendekatan yang dapat mendukung keberlanjutan usaha dan kemampuan adaptasi organisasi masih relatif jarang dibahas. Padahal, prinsip dasar Kaizen yang menekankan perbaikan berkelanjutan, pengembangan kapabilitas secara bertahap, serta keterlibatan seluruh anggota organisasi (Kasahara & Sekiguchi, 2025; Lizarelli et al., 2025) memiliki keterkaitan yang kuat dengan kebutuhan UMKM dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Di sisi lain, literatur mengenai UMKM lebih banyak membahas tantangan yang berkaitan dengan adaptasi, akses sumber daya, dan keberlangsungan usaha (Bag et al., 2026; Cifuentes & Noguera, 2023; Leal et al., 2022; Raman et al., 2023), namun belum banyak mengaitkannya dengan prinsip-prinsip Kaizen sebagai landasan pengembangan organisasi. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan dalam literatur yang mempertemukan konsep Kaizen dan keberlanjutan UMKM. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengembangkan perspektif konseptual yang menempatkan Kaizen tidak hanya sebagai alat peningkatan efisiensi, tetapi juga sebagai pendekatan yang dapat mendukung adaptasi dan keberlanjutan UMKM dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan bisnis.

Penelitian ini penting dilakukan karena memberikan kontribusi pada aspek teoritis maupun praktis. Dari sisi teoritis, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai Kaizen yang selama ini lebih banyak dikaitkan dengan peningkatan efisiensi operasional. Padahal, prinsip-prinsip Kaizen seperti perbaikan berkelanjutan, pengembangan kapabilitas secara bertahap, dan keterlibatan seluruh anggota organisasi memiliki potensi untuk mendukung keberlangsungan usaha dalam jangka panjang. Dari sisi praktis, UMKM membutuhkan pendekatan pengembangan yang sesuai dengan karakteristik dan keterbatasan sumber daya yang mereka miliki. Berbeda dengan pendekatan transformasi yang sering menuntut perubahan secara cepat dan menyeluruh, Kaizen menawarkan proses perbaikan yang bertahap dan lebih realistis untuk diterapkan oleh UMKM. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi masukan bagi pemerintah maupun lembaga pendamping dalam merancang program pengembangan UMKM yang lebih berkelanjutan.

Penelitian ini juga menarik untuk dilakukan karena masih terdapat kesenjangan antara berbagai program pengembangan UMKM yang telah dijalankan dengan tingkat keberlanjutan usaha yang dicapai. Berbagai bentuk dukungan, seperti akses pembiayaan, pendampingan usaha, dan fasilitasi digitalisasi, telah banyak diberikan kepada UMKM. Namun, berbagai laporan juga menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi digital oleh UMKM masih belum optimal dan sering kali berhenti pada tahap awal adopsi. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa tantangan yang dihadapi UMKM tidak hanya berkaitan dengan akses terhadap sumber daya, tetapi juga dengan kemampuan untuk melakukan perbaikan dan adaptasi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi bagaimana prinsip-prinsip Kaizen dapat memberikan perspektif alternatif dalam mendukung keberlanjutan UMKM di tengah perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis.

Berdasarkan latar belakang, kesenjangan penelitian, dan fenomena yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan pemahaman konseptual mengenai peran Kaizen dalam mendukung keberlanjutan UMKM. Secara khusus, penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan: bagaimana prinsip-prinsip Kaizen dapat dipahami sebagai pendekatan yang mendukung keberlanjutan UMKM? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, penelitian dilakukan melalui *narrative literature review* dengan mengintegrasikan literatur mengenai Kaizen dan keberlanjutan UMKM. Penelitian ini memberikan tiga kontribusi utama. Pertama, memperluas pemahaman mengenai Kaizen yang selama ini lebih banyak dikaitkan dengan efisiensi operasional menjadi pendekatan yang relevan untuk mendukung keberlanjutan usaha. Kedua, menyusun kerangka konseptual yang menjelaskan hubungan antara prinsip-prinsip Kaizen dan keberlanjutan UMKM. Ketiga, memberikan dasar konseptual bagi penelitian selanjutnya yang ingin menguji kerangka tersebut pada berbagai konteks UMKM.

TEORI

Konsep dan Prinsip Dasar Kaizen

Kaizen, yang secara harfiah berarti perubahan menjadi lebih baik (kai = perubahan; zen = lebih baik). Kaizen merupakan filosofi manajemen asal Jepang yang menekankan perbaikan terus-menerus secara inkremental dengan melibatkan seluruh lapisan organisasi (Imai, 1986). Dalam penelitiannya, Imai (2012) menjabarkan lima prinsip inti Kaizen yaitu: (1) perbaikan berkelanjutan (continuous improvement) yang dilakukan secara bertahap dan konsisten, bukan melalui perubahan radikal; (2) partisipasi semua anggota organisasi dari tingkat manajemen hingga pelaksana; (3) orientasi pada proses, bukan semata-mata pada hasil; (4) pemecahan masalah berbasis data melalui siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA); dan (5) penekanan pada perbaikan berbiaya rendah yang memanfaatkan sumber daya yang sudah tersedia. Kelima prinsip ini menjadikan Kaizen bukan sekadar seperangkat teknik, melainkan sebuah cara berpikir tentang perubahan organisasi yang bersifat kontinu, adaptif, dan akumulatif (Carnerud et al., 2018). Dalam perkembangannya, Kaizen diadopsi secara luas oleh manufaktur korporasi besar dan menjadi bagian integral dari Toyota *Production System*. Studi-studi kontemporer cenderung membingkai Kaizen sebagai seperangkat teknik manajemen operasi seperti 5S, Gemba Kaizen, *value stream mapping*, dan *waste reduction*, yang diterapkan untuk meningkatkan efisiensi produksi (Garcia et al., 2023; Rahman & Salleh, 2022). Pembingkaiannya ini, meskipun valid dan terbukti efektif, cenderung mereduksi Kaizen ke dimensi teknis-operasionalnya dan mengabaikan dimensi filosofisnya yang lebih luas.

Relevansi Kaizen bagi UMKM terletak pada kesesuaiannya dengan karakteristik usaha yang umumnya beroperasi dalam kondisi keterbatasan sumber daya. Berbeda dengan pendekatan perubahan yang menuntut investasi besar, restrukturisasi menyeluruh, atau transformasi organisasi dalam waktu singkat, Kaizen menawarkan mekanisme perubahan yang lebih bertahap dan realistis. Melalui akumulasi perbaikan kecil yang dilakukan secara konsisten, UMKM dapat meningkatkan kualitas proses, mengembangkan kapabilitas internal, serta memperkuat daya adaptasi tanpa harus menanggung risiko perubahan yang terlalu besar. Karakteristik ini menjadikan Kaizen tidak hanya relevan sebagai pendekatan peningkatan efisiensi, tetapi juga berpotensi menjadi landasan bagi keberlangsungan usaha dalam jangka panjang. Dengan kata lain, kekuatan utama Kaizen bagi UMKM bukan terletak pada besarnya perubahan yang dihasilkan dalam satu waktu, melainkan pada kemampuannya membangun proses pembelajaran dan perbaikan yang berkesinambungan.

Keberlanjutan UMKM

Keberlanjutan UMKM merujuk pada kemampuan usaha mikro, kecil, dan menengah untuk mempertahankan kelangsungan operasional, daya saing, dan pertumbuhan dalam jangka panjang di tengah perubahan lingkungan. Konsep ini melampaui sekadar bertahan hidup, tetapi mencakup kemampuan organisasi untuk beradaptasi, belajar, dan membangun kapabilitas baru secara berkelanjutan (Bag et al., 2026; Khabbaz et al., 2026; Sharma & Sharma, 2026a, 2026; Sindhwani et al., 2023). Tantangan keberlanjutan UMKM di Indonesia semakin kompleks di era digitalisasi. Selain keterbatasan modal, akses pembiayaan, dan kapabilitas manajerial yang telah lama menjadi hambatan klasik, UMKM kini juga menghadapi tekanan untuk beradaptasi dengan ekosistem digital yang bergerak cepat (Chong & Tan, 2026; Noerchoidah et al., 2025; Rizkita et al., 2025). Dalam konteks ini, kemampuan untuk melakukan perbaikan dan adaptasi secara berkelanjutan menjadi faktor kritis bagi UMKM.

Berbeda dengan perusahaan besar yang dapat mengandalkan skala ekonomi, cadangan modal, dan struktur organisasi yang mapan untuk menjaga keberlangsungannya, keberlanjutan UMKM sangat bergantung pada proses-proses mikro yang berlangsung di tingkat operasional sehari-hari (Sindhwani et al., 2023). Kemampuan pemilik dan anggota usaha untuk belajar dari pengalaman, mengenali masalah sedini mungkin, dan melakukan penyesuaian secara cepat dengan sumber daya yang terbatas menjadi penentu utama keberlangsungan usaha (Ahmad et al., 2025; Herrero, 2025). UMKM yang berhasil mempertahankan keberlanjutannya umumnya tidak melakukan perubahan besar secara sekaligus,

melainkan membangun rutinitas perbaikan yang bersifat inkremental dan melekat dalam aktivitas harian (Khabbaz et al., 2026; Machado et al., 2026; Patra & Chhatoi, 2026). Dengan kata lain, keberlanjutan UMKM bukan merupakan hasil dari satu momen transformatif, melainkan akumulasi dari keputusan-keputusan kecil yang dilakukan secara konsisten. Pemahaman ini menjadi penting karena mengarahkan perhatian pada pendekatan pengembangan yang sesuai dengan ritme dan kapasitas UMKM, bukan pendekatan yang dirancang untuk organisasi berskala besar.

Kaizen dalam Konteks UMKM

Minat akademis terhadap penerapan Kaizen di luar konteks manufaktur besar telah tumbuh dalam beberapa tahun terakhir, namun dengan pola yang cukup konsisten. Penelitian yang mengkaji Kaizen pada UMKM umumnya melaporkan dampak positif terhadap efisiensi operasional, khususnya melalui pengurangan pemborosan, peningkatan produktivitas, dan perbaikan pengendalian mutu (Georgise & Mindaye, 2020; Sichinsambwe et al., 2023). Meskipun demikian, tantangan implementasi tetap signifikan, terutama yang berkaitan dengan keterbatasan sumber daya dan kesiapan budaya organisasi. Yang menarik dari pola ini adalah pembingkai yang tidak berubah baik di konteks korporasi besar maupun usaha kecil. Kaizen tetap diposisikan sebagai alat peningkatan efisiensi, dengan keberhasilan yang diukur melalui indikator teknis-operasional. Dimensi filosofis Kaizen sebagai cara berpikir tentang perubahan organisasi yang berkelanjutan belum memperoleh eksplorasi yang memadai. Di sisi lain, literatur keberlanjutan UMKM berkembang dengan fokus pada determinan seperti akses modal, literasi digital, kapabilitas inovasi, dan dukungan kelembagaan, namun belum mengaitkan tantangan keberlanjutan tersebut dengan filosofi Kaizen sebagai kerangka pendukung. Kondisi ini menunjukkan adanya ruang kontribusi yang belum terisi. Akhirnya, penelitian tentang Kaizen dan keberlanjutan UMKM berkembang secara paralel tanpa titik temu konseptual yang sistematis, padahal prinsip-prinsip dasar keduanya memiliki resonansi yang kuat. Dari sisi kebaruan, penelitian ini memposisikan Kaizen bukan sebagai alat efisiensi operasional sebagaimana kajian-kajian sebelumnya, melainkan sebagai filosofi yang mendukung keberlanjutan usaha dalam jangka panjang. Pembingkai ini belum ditemukan secara eksplisit dalam literatur yang ada dan menjadi kontribusi utama penelitian ini.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *narrative literature review* dari Snyder (2019) untuk mengembangkan pemahaman konseptual mengenai peran filosofi Kaizen dalam mendukung keberlanjutan UMKM. Secara lebih spesifik, penelitian ini mengadopsi pendekatan integratif Torraco (2005) yang bertujuan mensintesis dua aliran literatur yang selama ini berkembang. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian bukan untuk menguji hubungan antarvariabel secara empiris, melainkan untuk mengintegrasikan berbagai gagasan yang berkembang dalam literatur dan membangun perspektif konseptual baru. *Narrative literature review* memungkinkan peneliti melakukan sintesis terhadap beragam sumber pengetahuan sehingga dapat menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai suatu fenomena serta mengidentifikasi peluang pengembangan teori pada konteks tertentu.

Proses perolehan literatur dilakukan melalui penelusuran pada beberapa basis data akademik, yaitu Scopus, ScienceDirect, Emerald Insight, dan Google Scholar. Penelusuran difokuskan pada artikel yang dipublikasikan pada rentang tahun 2021–2026 untuk memperoleh perkembangan penelitian terkini mengenai Kaizen dan keberlanjutan UMKM. Namun demikian, beberapa literatur seminal yang menjadi landasan konseptual dan metodologis, seperti Imai (1986), Torraco (2005), dan Snyder (2019), tetap digunakan karena relevansinya dalam menjelaskan konsep dasar dan pendekatan penelitian. Kata kunci yang digunakan meliputi Kaizen, *continuous improvement*, *MSME sustainability*, *small business sustainability*, *incremental improvement*, dan *organizational sustainability*, serta kombinasi operator Boolean (*AND* dan *OR*) untuk memperluas maupun mempersempit hasil pencarian sesuai kebutuhan penelitian.

Proses *screening* dilakukan berdasarkan relevansi tema dan kontribusi konseptual terhadap tujuan penelitian. Penelitian ini mengintegrasikan dua aliran literatur utama, yaitu literatur Kaizen dan literatur keberlanjutan UMKM. Pada kelompok literatur Kaizen, artikel dipilih apabila membahas filosofi Kaizen, *continuous improvement*, serta implikasinya terhadap proses dan pengembangan organisasi. Artikel yang hanya membahas penerapan Kaizen pada konteks tertentu tanpa memberikan kontribusi konseptual terhadap tujuan penelitian tidak dimasukkan dalam analisis. Melalui proses tersebut diperoleh 10 artikel utama yang secara spesifik membahas Kaizen. Pada kelompok literatur keberlanjutan UMKM, artikel dipilih apabila membahas keberlanjutan usaha, *organizational resilience*, kemampuan adaptasi, pengembangan kapabilitas organisasi, dan *continuous improvement* dalam konteks usaha mikro, kecil, dan menengah. Artikel yang membahas *sustainability* tanpa keterkaitan dengan UMKM atau tidak memberikan kontribusi konseptual terhadap fokus penelitian dikeluarkan dari proses analisis. Setelah dilakukan seleksi berdasarkan relevansi dan kesesuaian substansi, diperoleh sejumlah 44 sumber referensi yang digunakan dalam proses sintesis konseptual penelitian ini.

Analisis dilakukan melalui proses sintesis konseptual terhadap dua aliran literatur utama, yaitu literatur Kaizen dan literatur keberlanjutan UMKM. Pada tahap pertama, literatur Kaizen dianalisis untuk mengidentifikasi fokus dominan penelitian terdahulu, seperti efisiensi operasional, pengurangan pemborosan, peningkatan produktivitas, dan perbaikan kualitas proses. Pada tahap kedua, literatur mengenai keberlanjutan UMKM dianalisis untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang sering dibahas, seperti kemampuan adaptasi, ketahanan usaha, pengembangan kapabilitas organisasi, dan keberlanjutan usaha dalam jangka panjang. Tahap ketiga dilakukan dengan membandingkan kedua kelompok literatur untuk menemukan titik temu maupun kesenjangan konseptual. Analisis menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian Kaizen masih berfokus pada aspek operasional, sedangkan literatur keberlanjutan UMKM lebih banyak membahas kemampuan organisasi dalam beradaptasi dan mempertahankan keberlangsungan usaha. Meskipun demikian, keterkaitan antara prinsip-prinsip Kaizen dan keberlanjutan UMKM masih belum banyak dibahas secara eksplisit. Berdasarkan kesenjangan tersebut, tahap keempat dilakukan melalui integrasi konsep-konsep yang memiliki relevansi antara kedua kelompok literatur, seperti perbaikan berkelanjutan, pembelajaran organisasi, pengembangan kapabilitas, dan kemampuan adaptasi. Hasil integrasi kemudian digunakan untuk menyusun kerangka konseptual yang menjelaskan bagaimana prinsip-prinsip Kaizen dapat dipahami sebagai pendekatan yang mendukung keberlanjutan UMKM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Rekontekstualisasi Kaizen: Dari Alat Efisiensi Menuju Filosofi Keberlanjutan

Berdasarkan sintesis terhadap dua aliran literatur yang telah dikaji, penelitian ini menemukan bahwa prinsip-prinsip dasar Kaizen memiliki kesesuaian konseptual yang kuat dengan kebutuhan keberlanjutan UMKM. Kesesuaian ini bukan bersifat kebetulan, melainkan berakar pada kesamaan logika dasar keduanya. Kaizen menekankan perubahan yang bertahap, berbiaya rendah, dan akumulatif (Carnerud et al., 2018), sehingga karakteristik itulah yang persis dibutuhkan oleh organisasi yang beroperasi dalam keterbatasan sumber daya seperti UMKM. Temuan ini mengarah pada argumen utama penelitian ini, yaitu bahwa Kaizen dapat dipahami secara lebih luas sebagai filosofi yang mendukung keberlanjutan usaha, tidak terbatas pada fungsi peningkatan efisiensi operasional semata (Cheng, 2018).

Rekontekstualisasi ini bukan tanpa landasan. Imai (1986) sendiri pada awalnya memperkenalkan Kaizen bukan sebagai sekumpulan teknik, melainkan sebagai filosofi menyeluruh tentang cara organisasi memandang perubahan. Dalam karya aslinya, Kaizen diposisikan sebagai antitesis dari pendekatan inovasi radikal di mana sebuah perspektif yang menekankan bahwa perbaikan kecil yang dilakukan secara terus-menerus oleh seluruh anggota organisasi (Imai, 1986), bahkan dalam banyak konteks lebih efektif, dibandingkan perubahan besar yang dipimpin oleh segelintir ahli. Namun, seiring diadopsinya Kaizen oleh industri manufaktur global, dimensi filosofis ini secara bertahap tereduksi. Literatur kontemporer cenderung mengoperasionalkan Kaizen ke dalam teknik-teknik spesifik dan mengukur keberhasilannya melalui indikator efisiensi (Georgise & Mindaye, 2020; Luis et al., 2025), sementara makna aslinya

sebagai cara berpikir tentang perubahan organisasi yang berkelanjutan menjadi kurang mendapat perhatian. Penelitian ini, dengan demikian, tidak menciptakan makna baru terhadap Kaizen, melainkan mengembalikan perhatian pada dimensi filosofisnya yang telah ada sejak awal namun terpinggirkan oleh arus operasionalisasi.

Ketika Kaizen dipahami kembali sebagai filosofi dan bukan sekadar alat, cara pandang terhadap keberlanjutan UMKM turut bergeser. Diskursus keberlanjutan UMKM selama ini cenderung didominasi oleh perspektif yang menekankan faktor-faktor eksternal seperti akses pembiayaan, dukungan pemerintah, ketersediaan infrastruktur digital, dan kondisi pasar (Bag et al., 2026; Zúñiga et al., 2025). Perspektif Kaizen mengarahkan perhatian pada dimensi yang berbeda, yakni proses-proses internal yang berlangsung sehari-hari di dalam organisasi seperti bagaimana masalah diidentifikasi, bagaimana perbaikan dilakukan, bagaimana pembelajaran terjadi, dan bagaimana setiap anggota organisasi berkontribusi pada penyempurnaan proses. Pergeseran fokus dari faktor eksternal ke proses internal ini penting karena menawarkan ruang intervensi yang lebih dapat dikendalikan oleh UMKM sendiri. Alih-alih menunggu perbaikan kondisi eksternal yang sering kali di luar kendali pelaku usaha, perspektif Kaizen memberdayakan UMKM untuk memulai proses keberlanjutan dari dalam, yaitu melalui perbaikan kecil yang konsisten dan akumulatif.

Titik Temu Prinsip Kaizen dan Kebutuhan Keberlanjutan UMKM

Salah satu tantangan paling mendasar bagi keberlanjutan UMKM adalah keterbatasan sumber daya, baik modal, tenaga kerja, maupun kapasitas manajerial (Abdelzaher et al., 2026). Dalam kondisi tersebut, pendekatan pengembangan yang menuntut investasi besar atau transformasi menyeluruh justru berisiko memperparah kerentanan yang ingin diatasi. Prinsip perbaikan inkremental dalam Kaizen menawarkan alternatif yang lebih selaras, yaitu perubahan dilakukan melalui langkah-langkah kecil yang memanfaatkan sumber daya yang sudah tersedia, sehingga risiko kegagalan dapat diminimalkan tanpa mengorbankan momentum perbaikan. Bagi UMKM, ini berarti bahwa peningkatan kualitas proses, produk, maupun layanan tidak harus menunggu tersedianya modal besar atau sumber daya tambahan, melainkan dapat dimulai dari optimalisasi apa yang sudah dimiliki.

Keberlanjutan UMKM juga sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) yang menjadi mekanisme inti Kaizen menyediakan kerangka evaluasi dan umpan balik yang berlangsung secara kontinu (Citybabu et al., 2026; Laureani & Antony, 2019). Melalui siklus ini, organisasi tidak hanya melakukan perbaikan, tetapi juga membangun kebiasaan untuk mengevaluasi hasil, mengidentifikasi permasalahan, dan menyesuaikan tindakan secara berulang. Bagi UMKM yang menghadapi ketidakpastian pasar dan perubahan teknologi, kebiasaan ini menjadi modal penting untuk mengembangkan kemampuan adaptasi yang berkelanjutan, bukan adaptasi yang bersifat reaktif dan episodik, melainkan adaptasi yang sistematis dan melekat dalam rutinitas organisasi (Khabbaz et al., 2026).

Pada banyak UMKM, proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan aktivitas operasional masih sangat bergantung pada pemilik usaha secara personal (Herrero, 2025; Miroshnychenko et al., 2021). Ketergantungan ini menciptakan kerentanan struktural, yaitu ketika pemilik tidak hadir atau mengalami kejenuhan, keberlangsungan operasional usaha ikut terganggu. Prinsip partisipasi dalam Kaizen, yang mendorong keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam proses perbaikan, dapat membantu mengurangi ketergantungan tersebut. Ketika setiap anggota organisasi terbiasa mengidentifikasi masalah, mengusulkan solusi, dan terlibat dalam proses evaluasi, kapabilitas organisasi tidak lagi terkonsentrasi pada satu individu (Rovelli et al., 2022). Secara bertahap, proses ini membangun budaya organisasi yang lebih partisipatif dan tangguh dengan dua elemen yang secara langsung mendukung keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.

Kaizen juga menekankan orientasi pada proses, bukan semata-mata pada hasil akhir. Dalam konteks UMKM, orientasi ini memiliki implikasi penting, yaitu alih-alih mengejar target besar yang sering kali sulit dicapai dengan sumber daya terbatas, UMKM diarahkan untuk memperhatikan kualitas proses yang dijalankan sehari-hari. Ketika proses diperbaiki secara konsisten, hasil yang lebih baik akan

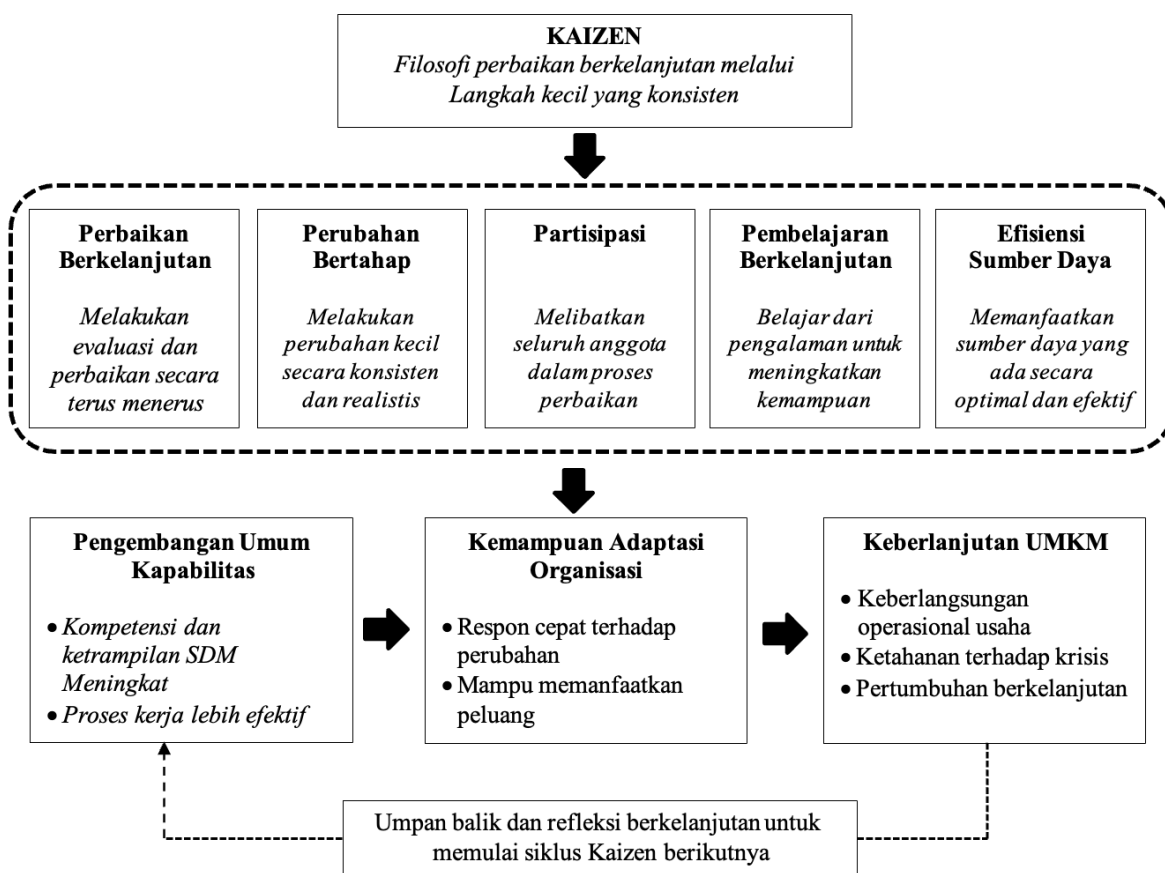
mengikuti secara alamiah. Orientasi ini juga mendorong terbentuknya rutinitas perbaikan yang melekat dalam aktivitas harian organisasi, bukan perbaikan yang hanya terjadi ketika ada tekanan atau krisis. Bagi keberlanjutan UMKM, rutinitas semacam ini menjadi fondasi yang memungkinkan usaha untuk terus berkembang meskipun tanpa intervensi eksternal yang besar.

Kerangka Konseptual Keberlanjutan UMKM berbasis Kaizen

Berdasarkan titik-titik temu yang telah diidentifikasi, penelitian ini mengusulkan kerangka konseptual yang menjelaskan mekanisme kontribusi Kaizen terhadap keberlanjutan UMKM. Kerangka ini berangkat dari pemahaman bahwa keberlanjutan usaha bukan merupakan kondisi yang dicapai melalui satu momen transformatif, melainkan hasil dari proses yang berlangsung secara bertahap dan akumulatif. Kaizen, sebagai filosofi yang mendorong perbaikan berkelanjutan, diposisikan sebagai fondasi yang menggerakkan proses tersebut.

Mekanisme yang diusulkan terdiri atas tiga tahap yang saling terhubung. Pada tahap pertama, prinsip-prinsip Kaizen, yaitu perbaikan inkremental, siklus PDCA, partisipasi, dan orientasi proses, diterapkan dalam aktivitas operasional sehari-hari UMKM. Pada tahap kedua, penerapan prinsip-prinsip tersebut secara konsisten mendorong pengembangan kapabilitas organisasi yang mencakup kompetensi sumber daya manusia yang meningkat, proses kerja yang lebih efektif, serta budaya organisasi yang lebih partisipatif. Pada tahap ketiga, kapabilitas yang semakin kuat memperbesar kemampuan adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan bisnis, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberlanjutan UMKM, yakni keberlangsungan operasional, ketahanan terhadap tekanan eksternal, dan pertumbuhan yang berkelanjutan.

Dengan kapabilitas yang semakin kuat, kemampuan beradaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan bisnis juga semakin meningkat (Hokmabadi et al., 2024; Sousa et al., 2020). Organisasi yang terbiasa melakukan perbaikan secara berkelanjutan cenderung lebih responsif terhadap perubahan kebutuhan pelanggan, perkembangan teknologi, maupun tekanan persaingan pasar (Jiang et al., 2023; Taleb et al., 2023). Dalam jangka panjang, kemampuan adaptasi tersebut berkontribusi pada keberlanjutan UMKM karena memungkinkan usaha untuk tetap relevan dan mampu bertahan di tengah dinamika lingkungan yang terus berubah (Alrasyid et al., 2026; Machado et al., 2026; Patra & Chhatoi, 2026). Berdasarkan kerangka yang diusulkan, keberlanjutan UMKM dipandang sebagai hasil dari proses yang berlangsung secara bertahap dan akumulatif. Dengan demikian, keberlanjutan tidak diposisikan sebagai kondisi yang dicapai melalui transformasi besar yang dilakukan sekaligus, melainkan sebagai konsekuensi dari perbaikan yang dilakukan secara konsisten dari waktu ke waktu. Perspektif ini memperluas cara pandang terhadap Kaizen, dari yang semula lebih banyak dipahami sebagai alat peningkatan efisiensi operasional menjadi pendekatan yang mendukung keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Keberlanjutan UMKM Berbasis Kaizen

Kerangka ini bersifat siklikal, yaitu keberlanjutan yang tercapai tidak menjadi titik akhir, melainkan menjadi pijakan bagi siklus perbaikan berikutnya. Umpan balik dari hasil yang diperoleh, baik keberhasilan maupun kegagalan, menjadi masukan bagi siklus Kaizen selanjutnya, sehingga proses perbaikan tidak pernah benar-benar berhenti. Perspektif ini memperluas cara pandang terhadap Kaizen, dari yang semula dipahami sebagai alat peningkatan efisiensi menjadi filosofi yang mendukung keberlanjutan organisasi melalui proses pembelajaran dan perbaikan yang tidak berkesudahan.

Temuan konseptual ini memiliki beberapa titik temu sekaligus perbedaan dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Penelitian terdahulu seperti Georgise & Mindaye (2020), Sichinsambwe et al. (2023), serta Singh & Singh (2018) telah membuktikan bahwa penerapan Kaizen mampu meningkatkan efisiensi operasional, produktivitas, dan pengendalian mutu. Penelitian ini tidak menolak temuan tersebut, melainkan memperluasnya dengan menunjukkan bahwa kontribusi Kaizen terhadap organisasi berskala kecil tidak terbatas pada dimensi operasional. Prinsip-prinsip Kaizen, ketika dipahami sebagai filosofi, memiliki potensi untuk mendukung keberlanjutan usaha melalui mekanisme pengembangan kapabilitas dan penguatan kemampuan adaptasi. Dengan demikian, penelitian ini melengkapi penelitian sebelumnya yang cenderung berhenti pada indikator teknis dengan menambahkan dimensi keberlanjutan sebagai *outcome* konseptual dari penerapan Kaizen.

Dari sisi kajian keberlanjutan UMKM, penelitian ini menawarkan perspektif yang berbeda dari studi-studi terdahulu yang cenderung menekankan faktor-faktor determinan eksternal seperti akses pembiayaan, literasi digital, dan dukungan kelembagaan (Kasahara & Sekiguchi, 2025; Lizarelli et al., 2025). Penelitian-penelitian tersebut memberikan kontribusi penting dalam mengidentifikasi apa yang memengaruhi keberlanjutan UMKM, namun belum banyak yang mengeksplorasi bagaimana UMKM

dapat membangun keberlanjutan dari dalam melalui proses organisasional yang berkelanjutan. Penelitian ini mengisi ruang tersebut dengan mengusulkan bahwa keberlanjutan UMKM dapat dibangun melalui pendekatan inkremental berbasis Kaizen, yaitu sebuah perspektif yang menggeser fokus dari faktor eksternal ke proses internal organisasi.

Implikasi dan Agenda Penelitian di Masa Depan

Sebagai penelitian konseptual berbasis *narrative literature review*, penelitian ini menghadapi beberapa ancaman terhadap validitas yang perlu diakui secara eksplisit. Pertama, risiko *selection bias*. Pemilihan literatur dalam *narrative literature review* bersifat lebih fleksibel, sehingga terdapat kemungkinan bahwa literatur yang dipilih cenderung mendukung argumen yang dibangun. Untuk memitigasi risiko ini, penelusuran dilakukan melalui beberapa basis data bereputasi seperti Scopus, ScienceDirect, Emerald Insight, dan Google Scholar dengan kriteria inklusi dan eksklusi yang ditetapkan secara eksplisit. Kedua, subjektivitas interpretasi. Proses sintesis konseptual melibatkan penafsiran peneliti terhadap literatur yang secara inheren bersifat subjektif. Mitigasi dilakukan melalui proses pengelompokan tematik yang terstruktur dan penyandingan dua aliran literatur secara sistematis sebelum sintesis dilakukan. Ketiga, kerangka konseptual yang diusulkan belum diuji secara empiris, sehingga kesesuaian konseptual yang teridentifikasi belum dapat dipastikan berlaku dalam praktik pada konteks UMKM tertentu. Ancaman ini dimitigasi dengan merekomendasikan pengujian empiris sebagai agenda riset di masa depan dan dengan memposisikan kerangka ini sebagai proposisi konseptual yang terbuka untuk falsifikasi, bukan sebagai kesimpulan definitif.

Penelitian ini memberikan implikasi teoretis dengan memperluas cara pandang terhadap Kaizen yang selama ini lebih banyak diposisikan sebagai pendekatan peningkatan efisiensi operasional. Melalui sintesis literatur yang dilakukan, penelitian ini menunjukkan bahwa prinsip-prinsip Kaizen memiliki relevansi yang lebih luas dan dapat dipahami sebagai landasan konseptual untuk mendukung keberlanjutan UMKM. Temuan ini memperkaya literatur Kaizen dengan menempatkannya dalam konteks pengembangan organisasi dan keberlangsungan usaha, sekaligus memperluas literatur keberlanjutan UMKM yang selama ini lebih banyak berfokus pada faktor-faktor seperti akses pembiayaan, inovasi, dan dukungan kelembagaan. Dengan demikian, penelitian ini menawarkan perspektif alternatif yang menjembatani kedua bidang kajian tersebut melalui kerangka konseptual keberlanjutan UMKM berbasis Kaizen.

Dari sisi praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa upaya membangun keberlanjutan UMKM tidak selalu harus dilakukan melalui transformasi besar yang membutuhkan investasi dan sumber daya yang tinggi. Sebaliknya, pendekatan yang menekankan perbaikan bertahap, pembelajaran berkelanjutan, partisipasi, dan pemanfaatan sumber daya secara efektif dapat menjadi strategi yang lebih realistis bagi UMKM. Temuan ini dapat menjadi masukan bagi pemerintah, lembaga pendamping, maupun pelaku usaha dalam merancang program pengembangan yang lebih sesuai dengan karakteristik UMKM. Meskipun demikian, penelitian ini masih bersifat konseptual sehingga memerlukan validasi empiris lebih lanjut. Oleh karena itu, penelitian mendatang dapat menguji kerangka yang diusulkan pada berbagai sektor UMKM, melakukan studi longitudinal untuk memahami proses keberlanjutan usaha dari waktu ke waktu, serta mengeksplorasi peran faktor kontekstual seperti karakteristik pemilik usaha, lingkungan kelembagaan, dan tingkat dinamika industri dalam memengaruhi hubungan antara prinsip-prinsip Kaizen dan keberlanjutan UMKM.

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan pemahaman konseptual mengenai bagaimana filosofi Kaizen dapat diposisikan sebagai pendekatan keberlanjutan bagi UMKM. Melalui sintesis literatur, penelitian ini menunjukkan bahwa Kaizen tidak hanya relevan sebagai seperangkat teknik perbaikan operasional, tetapi juga sebagai pendekatan manajerial yang mendukung keberlanjutan usaha melalui pengembangan kemampuan adaptasi, pemanfaatan sumber daya secara efisien, serta pembentukan budaya perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini memperluas pemahaman

mengenai Kaizen dari perspektif yang selama ini lebih berorientasi pada efisiensi operasional menuju perspektif yang lebih strategis dalam mendukung keberlanjutan UMKM.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan pendekatan konseptual sehingga proposisi yang dikembangkan belum memperoleh validitas empiris pada konteks UMKM tertentu. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat menguji relevansi dan penerapan kerangka konseptual yang diusulkan melalui pendekatan kualitatif maupun kuantitatif pada berbagai karakteristik UMKM. Selain itu, penelitian mendatang dapat mengeksplorasi faktor-faktor kontekstual yang memengaruhi implementasi Kaizen sebagai pendekatan keberlanjutan, sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai efektivitasnya dalam berbagai lingkungan bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdelzaher, D., Salaheldeen, M., & Zalila, F. (2026). Building entrepreneurial resilience: the impact of macro, micro and meso factors. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 1–28. <https://doi.org/10.1108/JEC-04-2025-0111>
- Ahmad, Z., Najam, U., & Mustamil, N. (2025). Uncovering the research trends of family-owned business succession: past, present and the future. *Journal of Family Business Management*, 15(1), 185–204. <https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2024-0084>
- Alrasyid, H., Pagalung, G., Goso, G., & Nurrochmat, N. A. (2026). Blue economy implementation and sustainability in coastal MSMEs. *Marine Economics and Management*, 1–19. <https://doi.org/10.1108/MAEM-03-2026-0003>
- Bag, S., Routray, S., Zhang, L. L., & Grebinevych, O. (2026). Balancing global standards and local needs: Digital technologies, social sustainability, and MSMEs. *Journal of Environmental Management*, 397. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.128305>
- Carnerud, D., Jaca, C., & Bäckström, I. (2018). Kaizen and continuous improvement – trends and patterns over 30 years. *TQM Journal*, 30(4), 371–390. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2018-0037>
- Cheng, L. J. (2018). Implementing Six Sigma within Kaizen events, the experience of AIDC in Taiwan. *TQM Journal*, 30(1), 43–53. <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2017-0017>
- Chong, C. H., & Tan, C. (2026). Sustainable digital transformation in Malaysia's service-based MSMEs: leadership and governance drivers for business resilience. *Corporate Governance (Bingley)*, 1–25. <https://doi.org/10.1108/CG-07-2025-0504>
- Cifuentes-Faura, J., & Noguera-Méndez, P. (2023). What is the role of economics and business studies in the development of attitudes in favour of sustainability? *International Journal of Sustainability in Higher Education*. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-10-2022-0324>
- Citybabu, G., Yamini, S., Mathiyazhagan, K., & Papa, A. (2026). Lean Six Sigma and Industry 4.0: mapping the competencies from a technology, organization, and environmental perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1–29. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2025-0314>

- Fauzi, A. A., & Sheng, M. L. (2022). The digitalization of micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs): An institutional theory perspective. *Journal of Small Business Management*, 60(6), 1288–1313. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1745536>
- Franken, J. C. M., van Dun, D. H., & Wilderom, C. P. M. (2021). Kaizen event process quality: towards a phase-based understanding of high-quality group problem-solving. *International Journal of Operations and Production Management*, 41(6), 962–990. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2020-0666>
- Georgise, F. B., & Mindaye, A. T. (2020). Kaizen implementation in industries of Southern Ethiopia: Challenges and feasibility. *Cogent Engineering*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311916.2020.1823157>
- Herrero-chacon, I. (2025). Family constitution and firm resilience. (July). <https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2025-0105>
- Hokmabadi, H., Rezvani, S. M. H. S., & de Matos, C. A. (2024). Business Resilience for Small and Medium Enterprises and Startups by Digital Transformation and the Role of Marketing Capabilities—A Systematic Review. In *Systems* (Vol. 12, Number 6). Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI). <https://doi.org/10.3390/systems12060220>
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill Education.
- Jantapoon, K., & Saenchaiyathon, K. (2025). Sharing, technology, and resilience in agricultural SMEs: pathways to sustainable supply chains under VUCA conditions. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 17. <https://doi.org/10.1016/j.clscn.2025.100285>
- Jiang, H., Yang, J., & Gai, J. (2023). How digital platform capability affects the innovation performance of SMEs—Evidence from China. *Technology in Society*, 72(May 2022), 102187. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102187>
- Kasahara, T., & Sekiguchi, T. (2025). Microfoundations of kaizen activities: the role of the team knowledge process and employee voice behavior in the foreign subsidiaries of Japanese companies. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2024-1343>
- Khabbaz, L., Kuran, O., & Youness, H. (2026). The adaptive enactment of value propositions in fragile economies: Evidence from sustainable MSMEs. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 5(2). <https://doi.org/10.1016/j.stae.2026.100135>
- Kilay, A. L., Simamora, B. H., & Putra, D. P. (2022). The Influence of E-Payment and E-Commerce Services on Supply Chain Performance: Implications of Open Innovation and Solutions for the Digitalization of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in Indonesia. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc8030119>
- Laureani, A., & Antony, J. (2019). Leadership and Lean Six Sigma: a systematic literature review. In *Total Quality Management and Business Excellence* (Vol. 30, Numbers 1–2, pp. 53–81). Routledge. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1288565>
- Leal Filho, W., Fritzen, B., Ruiz Vargas, V., Paço, A., Zhang, Q., Doni, F., Azul, A. M., Vasconcelos,

- C. R. P., Nikolaou, I. E., Skouloudis, A., Weresa, M. A., Marczevska, M., Price, E., Anholon, R., Rampasso, I., Quelhas, O., Lange Salvia, A., Ozuyar, P. G., Moggi, S., & Wu, Y. J. (2022). Social innovation for sustainable development: assessing current trends. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 29(4), 311–322. <https://doi.org/10.1080/13504509.2021.2013974>
- Leis, T., & Öim, K. E. (2025). The role of network relationships in firms' internationalization failures under VUCA conditions. *Review of International Business and Strategy*, 1–25. <https://doi.org/10.1108/RIBS-01-2025-0004>
- Lizarelli, F. L., Antony, J., Suarez, M., Carneiro, F., Sony, M., Chakraborty, A., Ma, J., & Chan, F. T. S. (2025). Analysis of the impact of Kaizen practices on ESG performance and the mediating role of digital systems. *Business Process Management Journal*, 31(8), 148–175. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2025-0056>
- Luis, J., Alcaraz, G., Baez-Lopez, Y., Limon-Romero, J., Blanco Fernández, J., Roberto, J., Reza, D., & Tlapa, D. (2025). The complex pathways to social sustainability: Quantifying the effects of Kaizen and Gemba in the maquiladora industry. *Results in Engineering*, 28. <https://doi.org/10.17632/y72fpmnyh.1>
- Machado, E., Scavarda, L. F., Caiado, R. G. G., & Nascimento, D. L. de M. (2026). Integrating industry 4.0 and sustainability (S-I4.0) in the supply chains of MSMEs: a practical guide based on a multiple case study. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 1–33. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2025-0151>
- Miroshnychenko, I., De Massis, A., Miller, D., & Barontini, R. (2021). Family Business Growth Around the World. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 45(4), 682–708. <https://doi.org/10.1177/1042258720913028>
- Noerchoidah, N., Suhardiyah, M., Nurcahyanie, Y. D., & Sawitri, A. P. (2025). Optimization of Digital Literacy Knowledge Sharing and Human Capital on Digital Economy for MSMEs Business Sustainability. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 16(1). <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.368715>
- Nugroho, H. F. (2025). Ethically-Aligned Digital Business Intelligence Untuk UMKM: Integrasi Etika, Data, dan Teknologi dalam Model Bisnis Berkelanjutan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Bisnis Digital, Ekonomi Kreatif, Dan Entrepreneur*, 6(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.56456/jebdeker.v6i1.894>
- Patra, A. K., & Chhatoi, B. P. (2026). Exploring MSME research through bibliometric analysis: a global perspective. In *Global Knowledge, Memory and Communication*. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/GKMC-12-2024-0896>
- Raman, R., Nair, V. K., Shivdas, A., Bhukya, R., Viswanathan, P. K., Subramaniam, N., & Nedungadi, P. (2023). Mapping sustainability reporting research with the UN's sustainable development goal. *Heliyon*, 9(8), e18510. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18510>
- Rizkita, M. A., Winarno, A., Suwono, H., & Malek, N. A. N. N. (2025). Integrating cultural adaptation in digital marketing strategies: Enhancing competitiveness and sustainability in MSMEs of Java, Indonesia. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*,

11(3). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100609>

Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2022). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 13(3), 100422. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100422>

Sharma, V., & Sharma, M. (2026a). MSME sustainable performance in India's circular economy: Networks, innovation, and institutional enablers. *Journal of Cleaner Production*, 546. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2026.147745>

Sharma, V., & Sharma, M. (2026b). MSME sustainable performance in India's circular economy: Networks, innovation, and institutional enablers. *Journal of Cleaner Production*, 546. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2026.147745>

Sichinsambwe, C., Simasiku, P. L., Sikombe, S., & Nyimbili, H. (2023). Kaizen practices and performance improvement in Zambian manufacturing companies. *Cogent Engineering*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311916.2023.2183590>

Sindhwani, R., Hasteer, N., Behl, A., Varshney, A., & Sharma, A. (2023). Exploring “what,” “why” and “how” of resilience in MSME sector: a m-TISM approach. *Benchmarking*, 30(6), 1884–1911. <https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2021-0682>

Singh, J., & Singh, H. (2018). Enigma of KAIZEN approach in manufacturing industry of Northern India – a case study. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 35(1), 187–

207. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2016-0220>

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>

Sousa-Zomer, T. T., Neely, A., & Martinez, V. (2020). Digital transforming capability and performance: a microfoundational perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, 40(7–8), 1095–1128. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2019-0444>

Taleb, T. S. T., Hashim, N., & Zakaria, N. (2023). Mediating effect of innovation capability between entrepreneurial resources and micro business performance. *Bottom Line*, 36(1), 77–100. <https://doi.org/10.1108/BL-07-2022-0112>

Torraco, R. J. (2005). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>

Velarde, S., Kefalakis, K., & Hines, P. (2024). Remote kaizen events: a response to COVID-19 and the new normal. *Total Quality Management and Business Excellence*, 35(11–12), 1378–1417. <https://doi.org/10.1080/14783363.2024.2369938>

Zuñiga-Collazos, A., Galvez-Albarracin, E. J., Vera-Jaramillo, F., & Patiño-Giraldo, L. V. (2025). Digitalization, innovation, sustainability and performance: A causal analysis applied to tourism MSMEs. *International Journal of Innovation Studies*, 9(1), 46–59. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2024.12.001>