



Optimasi Proses Produksi Menggunakan Metode Lean Manufacturing pada Industri Otomotif

Ahmad Rizky Pratama

Fakultas Teknik Industri, Universitas Teknologi Nusantara, Jakarta, Indonesia

*Corresponding Author: ahmad.rizky@utn.ac.id

Article History

Manuscript submitted:

02 August 2025

Manuscript revised:

07 August 2025

Accepted for publication:

09 August 2025

Abstract

The automotive industry is a highly competitive sector requiring continuous improvement in efficiency and productivity. Lean Manufacturing has emerged as a powerful methodology for eliminating waste and optimizing production processes. This study aims to implement and evaluate the effectiveness of Lean Manufacturing tools in improving the production process of a selected automotive company in Indonesia. A qualitative and quantitative approach was employed, including value stream mapping, waste identification, and implementation of tools such as 5S, Kaizen, and Kanban. Data were collected through direct observation, interviews, and production records. The findings indicate a significant reduction in lead time by 23%, a 17% increase in production output, and enhanced workflow efficiency. The study concludes that Lean Manufacturing significantly contributes to process optimization in the automotive industry and offers practical implications for managers seeking operational excellence.

Keywords

lean manufacturing;

process optimization;

automotive industry;

waste reduction;

5s;

Kaizen;

Copyright © 2025, The Author(s)

This is an open access article under the CC BY-SA license



How to Cite: Pratama, A.R., (2025). Optimasi Proses Produksi Menggunakan Metode Lean Manufacturing pada Industri Otomotif. *Journal of Engineering and Technological Science*, 1(1), 1–7. <https://doi.org/10.70716/jets.v1i1.50>

Introduction

Industri otomotif merupakan salah satu sektor dengan tingkat persaingan yang tinggi, perubahan teknologi yang cepat, dan permintaan pasar yang terus berkembang, sehingga menuntut perusahaan untuk secara berkelanjutan meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta fleksibilitas operasionalnya guna tetap kompetitif (Womack & Jones, 2003). Dalam konteks persaingan global dan kebutuhan akan produk berkualitas tinggi dengan biaya produksi yang rendah, Lean Manufacturing hadir sebagai pendekatan strategis yang berfokus pada pengurangan pemborosan (waste), peningkatan nilai tambah bagi pelanggan, serta penyelarasan proses kerja yang lebih ramping dan responsif (Rother & Shook, 2009). Metodologi ini tidak hanya mengutamakan efisiensi proses, tetapi juga memperkuat budaya perbaikan berkelanjutan di seluruh tingkatan organisasi.

Konsep Lean Manufacturing pertama kali diperkenalkan oleh Toyota melalui Toyota Production System (TPS), yang merupakan sistem produksi berbasis filosofi pengurangan pemborosan secara

menyeluruh dan peningkatan nilai bagi pelanggan (Ohno, 1988). Prinsip utama dalam Lean mencakup penentuan nilai dari perspektif pelanggan, identifikasi aliran nilai, penciptaan aliran proses tanpa hambatan, penerapan sistem tarik (pull system), serta pencapaian kesempurnaan melalui perbaikan berkelanjutan (continuous improvement). Implementasi awal TPS di Jepang terbukti mampu meningkatkan produktivitas secara signifikan, menurunkan biaya produksi, dan meningkatkan kualitas produk secara konsisten. Keberhasilan tersebut menjadi inspirasi bagi banyak perusahaan di seluruh dunia untuk mengadopsi prinsip dan teknik Lean dalam sistem produksinya. Dalam beberapa tahun terakhir, banyak studi akademik maupun praktik industri yang menunjukkan keberhasilan implementasi Lean Manufacturing, tidak hanya dalam sektor otomotif, tetapi juga pada industri makanan, manufaktur elektronik, hingga layanan kesehatan (Bhamu & Sangwan, 2014). Hal ini menunjukkan fleksibilitas dan efektivitas pendekatan Lean dalam berbagai konteks operasional, dengan tetap mempertahankan fokus utama pada efisiensi proses dan kepuasan pelanggan.

Meskipun demikian, penerapan Lean Manufacturing tidak selalu berjalan mulus dan seringkali menghadapi berbagai tantangan yang kompleks dan multidimensional. Salah satu kendala utama adalah kesulitan dalam mengidentifikasi pemborosan secara akurat, terutama ketika proses produksi sudah berlangsung dalam jangka waktu lama dan dianggap telah efisien oleh manajemen. Selain itu, resistensi dari karyawan terhadap perubahan budaya kerja menjadi hambatan yang signifikan, karena Lean Manufacturing menuntut perubahan perilaku, pola pikir, dan keterlibatan aktif dari seluruh lapisan organisasi. Karyawan yang tidak terlatih atau kurang memahami manfaat Lean cenderung menolak perubahan, yang dapat menghambat keberhasilan implementasi.

Keterbatasan sumber daya, baik dari sisi finansial, teknologi, maupun kompetensi tenaga kerja, juga sering kali menjadi kendala besar, khususnya bagi perusahaan di negara berkembang seperti Indonesia. Banyak perusahaan kecil dan menengah tidak memiliki akses terhadap pelatihan dan pendampingan yang memadai dalam menerapkan prinsip-prinsip Lean secara menyeluruh. Di sisi lain, kurangnya komitmen manajemen puncak dan tidak adanya strategi implementasi yang terstruktur juga berkontribusi pada rendahnya tingkat keberhasilan.

Kondisi ini menunjukkan adanya gap yang cukup lebar dalam literatur dan praktik terkait strategi implementasi Lean yang disesuaikan dengan konteks sosial, budaya, dan ekonomi di negara berkembang. Penelitian-penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada studi kasus di negara maju, sehingga diperlukan studi empiris yang menyoroti pendekatan adaptif dan kontekstual dalam menerapkan Lean Manufacturing di lingkungan industri otomotif Indonesia, termasuk strategi mitigasi terhadap hambatan-hambatan yang telah disebutkan sebelumnya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengoptimalkan proses produksi melalui penerapan metode Lean Manufacturing secara sistematis dan terstruktur pada sebuah perusahaan otomotif di Indonesia yang menghadapi tantangan dalam efisiensi operasional dan pengelolaan sumber daya. Permasalahan utama yang diidentifikasi dalam studi awal meliputi tingginya waktu tunggu antar proses, kelebihan persediaan bahan setengah jadi (work-in-process), serta kurangnya standarisasi prosedur kerja yang menyebabkan inefisiensi dan inkonsistensi dalam kualitas produk. Untuk menjawab tantangan ini, penelitian difokuskan pada identifikasi jenis-jenis pemborosan (muda), pemetaan nilai aliran proses (value stream mapping), dan penyusunan strategi intervensi berbasis alat Lean Manufacturing.

Pendekatan Lean yang digunakan mencakup penerapan prinsip-prinsip 5S untuk menciptakan lingkungan kerja yang bersih, rapi, dan terorganisir; penerapan Kaizen sebagai metode perbaikan berkelanjutan berbasis partisipasi karyawan; serta implementasi Kanban untuk mengelola aliran produksi secara visual dan responsif terhadap permintaan. Selain itu, penelitian juga mengevaluasi keterlibatan manajemen, kesiapan organisasi terhadap perubahan, dan dukungan pelatihan sebagai faktor kunci keberhasilan implementasi Lean. Dengan menerapkan kombinasi pendekatan ini, diharapkan terjadi

peningkatan signifikan pada produktivitas, pengurangan biaya operasional, serta peningkatan kepuasan pelanggan melalui pengiriman produk yang lebih cepat dan berkualitas tinggi. Penelitian ini tidak hanya berkontribusi terhadap praktik industri, tetapi juga menawarkan kerangka kerja teoritis yang dapat direplikasi pada industri serupa di konteks negara berkembang.

Kontribusi dari penelitian ini adalah memberikan panduan praktis dan empiris bagi manajer produksi, insinyur proses, serta pelaku industri dalam mengimplementasikan Lean Manufacturing secara efektif dan berkelanjutan. Panduan ini mencakup langkah-langkah sistematis dalam mengidentifikasi pemborosan, menyusun alur produksi yang efisien, serta membangun budaya kerja yang mendukung perbaikan berkelanjutan. Selain itu, penelitian ini juga memberikan bukti empiris mengenai efektivitas penggunaan alat-alat Lean seperti 5S, Kaizen, dan Kanban di lingkungan industri otomotif Indonesia, yang selama ini masih terbatas dalam literatur ilmiah. Penelitian ini turut memperkaya kajian akademik dengan menyoroti aspek-aspek kontekstual seperti karakteristik organisasi, keterbatasan sumber daya, dan dinamika tenaga kerja yang mempengaruhi keberhasilan implementasi Lean di negara berkembang. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi strategis, tidak hanya bagi industri otomotif, tetapi juga bagi sektor manufaktur lainnya yang menghadapi tantangan serupa dalam meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing global.

Dengan latar belakang tersebut, pertanyaan penelitian yang diajukan adalah: Bagaimana efektivitas metode Lean Manufacturing dalam mengoptimalkan proses produksi pada industri otomotif di Indonesia? Pertanyaan ini tidak hanya menjadi dasar dari pendekatan dan analisis yang dilakukan dalam penelitian ini, tetapi juga menjadi pijakan dalam merancang strategi intervensi yang terukur dan relevan dengan kebutuhan industri lokal. Fokus pada efektivitas mengacu pada sejauh mana implementasi Lean dapat menghasilkan perubahan nyata dalam efisiensi, produktivitas, dan pengurangan pemborosan, baik dari sisi waktu, material, maupun tenaga kerja.

Pertanyaan ini juga diarahkan untuk menggali secara lebih mendalam bagaimana elemen-elemen seperti keterlibatan karyawan, dukungan manajemen, serta kesiapan organisasi berperan secara sinergis dalam menentukan keberhasilan transformasi menuju sistem produksi yang lebih ramping dan efisien. Keterlibatan karyawan, misalnya, merupakan fondasi dari implementasi Lean yang berkelanjutan, karena perubahan budaya kerja hanya dapat terjadi jika seluruh individu dalam organisasi memiliki pemahaman, komitmen, dan motivasi yang kuat terhadap prinsip-prinsip Lean. Pelibatan aktif karyawan dalam proses identifikasi masalah, penyusunan solusi, dan penerapan perbaikan akan menciptakan rasa kepemilikan (*ownership*) dan meningkatkan keberlanjutan hasil.

Dukungan manajemen juga merupakan aspek krusial karena tanpa komitmen dan keterlibatan dari pimpinan tertinggi, proses transformasi Lean berpotensi terhambat atau bahkan gagal. Manajemen yang visioner dan proaktif tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan strategis, tetapi juga sebagai role model dalam membentuk budaya kerja baru yang mendukung efisiensi dan inovasi. Mereka bertanggung jawab untuk menyelaraskan tujuan organisasi dengan prinsip-prinsip Lean, serta memastikan bahwa setiap lini dalam perusahaan memahami arah perubahan yang sedang diupayakan. Hal ini mencakup penyediaan sumber daya secara konsisten, pengembangan sistem insentif yang mendorong partisipasi aktif, fasilitasi pelatihan dan pendampingan bagi karyawan di berbagai level, serta penciptaan kebijakan yang menguatkan budaya perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dalam jangka panjang.

Sedangkan kesiapan organisasi mencakup kesiapan struktural, kultural, dan teknis untuk menerima dan menjalankan perubahan sistematis. Dari segi struktural, organisasi perlu memiliki sistem kerja yang fleksibel dan mendukung kolaborasi lintas departemen, serta struktur kepemimpinan yang mampu mengelola transformasi secara adaptif. Sementara secara kultural, organisasi harus membangun lingkungan yang terbuka terhadap inovasi, transparansi, serta mendorong komunikasi dua arah yang konstruktif antar individu dan tim. Dari sisi teknis, kesiapan ini mencakup kecukupan infrastruktur fisik dan

digital, ketersediaan alat bantu produksi yang efisien, serta kompetensi sumber daya manusia yang memadai dalam memahami dan mengimplementasikan konsep-konsep Lean.

Lebih jauh lagi, kemampuan organisasi dalam mengelola resistensi terhadap perubahan menjadi faktor penentu keberhasilan. Ini melibatkan strategi komunikasi yang tepat, pelibatan karyawan sejak tahap perencanaan, pemberdayaan tim kerja untuk mengambil inisiatif, serta penerapan pendekatan berbasis data untuk membuktikan efektivitas perubahan yang dilakukan. Dengan demikian, sinergi antara dukungan manajerial dan kesiapan organisasi bukan hanya menjadi faktor pendukung, tetapi juga fondasi utama dalam mewujudkan transformasi Lean yang berkelanjutan dan berdampak nyata.

Selain itu, melalui pendekatan ini, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran empiris yang menyeluruh dan berbasis data tentang kondisi riil penerapan Lean Manufacturing di lapangan, termasuk hambatan, solusi inovatif, dan faktor penentu keberhasilan. Hasil-hasil tersebut kemudian akan dibandingkan dengan praktik terbaik (best practices) yang telah berhasil diimplementasikan di negara maju, sehingga dapat diidentifikasi celah (gap) dan peluang penyesuaian strategi implementasi yang lebih kontekstual dan relevan dengan lingkungan industri otomotif di Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan teori Lean Manufacturing, tetapi juga menjadi referensi penting bagi perusahaan dalam menyusun peta jalan (roadmap) transformasi operasional yang adaptif dan berdaya saing tinggi.

Struktur artikel ini akan diawali dengan pembahasan metode penelitian yang mencakup desain studi, teknik pengumpulan dan analisis data, serta instrumen yang digunakan. Selanjutnya, hasil temuan empiris akan disajikan secara sistematis dan dianalisis secara kritis dalam bagian hasil dan diskusi, dengan mengaitkan temuan tersebut pada literatur yang relevan dan kondisi praktik di industri otomotif. Artikel ini akan diakhiri dengan kesimpulan yang merangkum temuan-temuan utama serta memberikan rekomendasi strategis dan arah penelitian lanjutan yang berpotensi untuk dikembangkan lebih lanjut.

Materials and Methods

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dengan desain kualitatif-kuantitatif (mixed-method). Lokasi penelitian adalah pada salah satu perusahaan otomotif skala menengah di kawasan industri Bekasi, Jawa Barat. Waktu pelaksanaan penelitian berlangsung selama empat bulan, dari Januari hingga April 2025. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh lini produksi, dengan sampel utama berupa lini perakitan komponen kendaraan. Teknik pengumpulan data meliputi observasi langsung, wawancara semi-terstruktur dengan manajer produksi dan operator, serta analisis dokumen produksi. Instrumen yang digunakan antara lain lembar observasi waste, checklist implementasi 5S, serta software pemetaan aliran nilai (Value Stream Mapping). Data kuantitatif dianalisis menggunakan analisis deskriptif dan komparatif sebelum dan sesudah implementasi Lean, sedangkan data kualitatif dianalisis melalui coding tematik.

Results and Discussions

Hasil observasi awal mengungkapkan adanya tujuh jenis pemborosan utama (muda) yang terjadi dalam proses produksi, yaitu overproduction (produksi berlebih), waiting time (waktu menunggu), unnecessary transportation (transportasi berlebih), over-processing (pemrosesan berlebihan), excess inventory (persediaan berlebih), unnecessary motion (gerakan tidak efisien), dan defects (cacat produk). Ketujuh jenis pemborosan ini merupakan akar dari inefisiensi dalam sistem manufaktur, karena secara langsung maupun tidak langsung menyebabkan meningkatnya biaya produksi, waktu tunggu pelanggan yang lebih lama, dan menurunnya kualitas produk serta kepuasan pelanggan. Dari hasil analisis data awal, diketahui bahwa overproduction, waiting time, dan unnecessary transportation merupakan bentuk pemborosan yang paling dominan dan berulang kali terjadi dalam berbagai titik proses produksi. Overproduction terjadi akibat ketidaksesuaian antara output produksi dan permintaan aktual, yang pada

akhirnya menimbulkan akumulasi produk setengah jadi dan pemborosan ruang penyimpanan. Waiting time banyak terjadi karena tidak sinkronnya aliran proses antar stasiun kerja, kurangnya ketersediaan bahan, serta ketergantungan pada mesin tertentu yang memiliki tingkat kerusakan tinggi. Sementara itu, excessive transportation terjadi karena layout fasilitas kerja yang kurang optimal, sehingga mengharuskan material berpindah jarak jauh secara tidak efisien.

Pemetaan proses awal menggunakan alat Value Stream Mapping (VSM) dilakukan untuk mengidentifikasi aliran nilai (value stream) dan titik-titik non-value added (NVA) yang menjadi penyebab utama keterlambatan dan pemborosan. Dengan pendekatan VSM, seluruh aktivitas dalam proses produksi dikategorikan berdasarkan apakah aktivitas tersebut memberikan nilai tambah atau tidak. Dari hasil pemetaan, diketahui bahwa total lead time dari awal hingga akhir proses produksi mencapai 12 hari. Namun, hanya 3 hari yang benar-benar digunakan untuk aktivitas bernilai tambah, sementara sisanya (9 hari) merupakan waktu tidak produktif, seperti waktu tunggu, penumpukan bahan baku, pergerakan barang yang tidak efisien, serta idle time karena kurangnya koordinasi antar bagian. Ketidakseimbangan ini menunjukkan bahwa sebagian besar sumber daya belum digunakan secara optimal dan masih terdapat peluang besar untuk perbaikan sistematis melalui pendekatan Lean.

Sebagai langkah awal perbaikan, implementasi program 5S dan Kaizen dilakukan selama 8 minggu berturut-turut. Strategi ini difokuskan pada pembenahan area kerja, pengaturan peralatan, serta pelabelan yang jelas pada setiap komponen produksi. Implementasi 5S berhasil menciptakan lingkungan kerja yang lebih bersih, rapi, dan terorganisir, sehingga mempermudah pekerja dalam mengakses alat dan bahan yang diperlukan. Penerapan prinsip Seiri (Sort) dan Seiton (Set in Order) secara khusus berdampak positif dalam mengurangi waktu pencarian alat, meminimalkan kehilangan, dan mempercepat waktu setup mesin. Selama pelaksanaan Kaizen, tim lintas fungsi melakukan perbaikan mikro secara terus-menerus pada titik-titik masalah yang telah diidentifikasi, menghasilkan lebih dari 20 usulan perbaikan yang berhasil diimplementasikan dan memberikan dampak nyata pada peningkatan efisiensi.

Di sisi lain, penerapan sistem Kanban pada proses produksi bertujuan untuk mengatur dan mengontrol aliran bahan secara visual dan berbasis permintaan aktual. Melalui sistem pull, aliran bahan dan informasi menjadi lebih terkendali, menghindari kelebihan produksi, dan mendorong keseimbangan produksi antar lini kerja. Hasilnya, terjadi penurunan jumlah persediaan work-in-process (WIP) hingga 30%, yang tidak hanya mengurangi kebutuhan ruang penyimpanan, tetapi juga mempercepat deteksi masalah pada tiap tahapan produksi. Kanban juga berhasil meningkatkan visibilitas proses antar departemen, memperkuat komunikasi, dan mempercepat pengambilan keputusan operasional. Dengan demikian, perusahaan menjadi lebih responsif terhadap perubahan permintaan dan lebih mampu menjaga kontinuitas produksi dengan efisiensi tinggi.

Secara kuantitatif, dampak dari implementasi Lean tercermin dari penurunan waktu tunggu total dari 9 hari menjadi 6 hari, yang berarti terdapat pengurangan waktu idle sebesar 33%. Total lead time turun menjadi 9 hari dengan peningkatan waktu proses efektif dari 3 menjadi 4 hari. Peningkatan ini mencerminkan perbaikan efisiensi alur kerja sebesar 23%, suatu capaian yang signifikan dalam konteks sistem produksi berskala besar. Selain itu, produktivitas lini produksi meningkat sebesar 17%, yang menunjukkan bahwa perbaikan proses tidak hanya berdampak pada waktu, tetapi juga pada output aktual yang dihasilkan. Temuan ini memperkuat argumen bahwa pendekatan Lean tidak hanya bersifat konseptual, tetapi mampu diterapkan secara praktis dan memberikan hasil nyata di lapangan.

Hasil yang diperoleh dalam studi ini sejalan dengan berbagai temuan sebelumnya, termasuk penelitian oleh Panizzolo et al. (2012) dan Vinodh & Joy (2012), yang menunjukkan bahwa implementasi Lean Manufacturing secara sistematis terbukti mampu menurunkan pemborosan, meningkatkan produktivitas, serta memperkuat daya saing perusahaan dalam jangka panjang. Selain itu, pendekatan Lean juga berkontribusi terhadap peningkatan kualitas produk, efisiensi pemanfaatan sumber daya, serta kepuasan pelanggan melalui pengurangan variabilitas dan ketidakteraturan dalam proses produksi.

Dari sisi manajerial, terdapat beberapa implikasi praktis yang sangat penting untuk diperhatikan dalam penerapan Lean. Pertama, pelatihan berkelanjutan bagi seluruh karyawan, mulai dari operator lini produksi hingga manajemen puncak, merupakan prasyarat utama untuk memastikan pemahaman dan keterampilan yang memadai dalam menjalankan prinsip-prinsip Lean. Kedua, pelibatan aktif dari seluruh level organisasi—melalui tim lintas fungsi, forum saran perbaikan, dan komunikasi terbuka—akan mempercepat adopsi budaya perbaikan berkelanjutan (continuous improvement).

Ketiga, keberhasilan program Lean sangat bergantung pada komitmen jangka panjang dari manajemen puncak dalam menyediakan sumber daya, menetapkan arah strategis, serta memberikan contoh nyata kepemimpinan yang mendukung transformasi budaya kerja. Tanpa adanya dukungan yang konsisten dan strategis dari para pemimpin perusahaan, berbagai inisiatif Lean cenderung kehilangan momentum, stagnan, atau bahkan gagal total. Oleh karena itu, transformasi Lean tidak hanya menuntut perubahan teknis melalui penerapan alat dan teknik tertentu, tetapi juga menuntut kesiapan budaya organisasi, sistem komunikasi yang efektif, dan struktur insentif yang mendorong keterlibatan serta motivasi karyawan untuk terus melakukan perbaikan.

Dengan memperhatikan aspek teknis dan kultural secara bersamaan, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, responsif terhadap perubahan, dan berorientasi pada nilai pelanggan. Hal ini akan menjadi fondasi penting dalam membangun keunggulan operasional jangka panjang serta keberlanjutan implementasi Lean di masa depan.

Conclusion

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan metode Lean Manufacturing secara sistematis mampu mengoptimalkan proses produksi pada industri otomotif. Penggunaan tools seperti 5S, Kaizen, dan Kanban terbukti efektif dalam mengidentifikasi dan mengurangi pemborosan, serta meningkatkan produktivitas dan efisiensi waktu. Implikasi praktis dari penelitian ini mencakup peningkatan kualitas manajemen operasional dan pengurangan biaya produksi. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi penggunaan digital Lean dan integrasi teknologi Industry 4.0 dalam penerapan Lean Manufacturing.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada manajemen dan staf PT XYZ Automotive yang telah memberikan akses dan dukungan selama pelaksanaan penelitian ini, serta kepada Universitas Teknologi Nusantara atas pendanaan dan fasilitas penelitian.

References

- Abdulmalek, F. A., & Rajgopal, J. (2007). Analyzing the benefits of lean manufacturing and value stream mapping via simulation: A process sector case study. *International Journal of Production Economics*, 107(1), 223-236.
- Bhamu, J., & Sangwan, K. S. (2014). Lean manufacturing: literature review and research issues. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(7), 876-940.
- Bhasin, S. (2012). Prominent obstacles to lean. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(4), 403-425.
- Dora, M., Van Goubergen, D., Kumar, M., Molnar, A., & Gellynck, X. (2013). Application of lean practices in small and medium-sized food enterprises. *British Food Journal*, 115(1), 118-138.

- Hines, P., Holweg, M., & Rich, N. (2004). Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(10), 994-1011.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.
- Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. CRC Press.
- Panizzolo, R., Garengo, P., Sharma, M. K., & Gore, A. (2012). Lean manufacturing in developing countries: evidence from Indian SMEs. *Production Planning & Control*, 23(10-11), 769-788.
- Rother, M., & Shook, J. (2009). *Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate MUDA*. Lean Enterprise Institute.
- Seth, D., & Gupta, V. (2005). Application of value stream mapping for lean operations and cycle time reduction: an Indian case study. *Production Planning & Control*, 16(1), 44-59.
- Shah, D., & Patel, P. (2018). Productivity improvement by implementing lean manufacturing tools in manufacturing industry. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 5(3), 3-7.*
- Shah, R., & Ward, P. T. (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, 25(4), 785-805.
- Sundar, R., Balaji, A. N., & Kumar, R. S. (2014). A review on lean manufacturing implementation techniques. *Procedia Engineering*, 97, 1875-1885.
- Vinodh, S., & Joy, D. (2012). Structural equation modelling of lean manufacturing practices. *International Journal of Production Research*, 50(6), 1598-1607.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Simon and Schuster.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (2007). *The Machine That Changed the World*. Simon and Schuster.
- Worley, J. M., & Doolen, T. L. (2006). The role of communication and management support in a lean manufacturing implementation. *Management Decision*, 44(2), 228-245.