

IMPLEMENTASI LEAN ACCOUNTING PADA PERUSAHAAN INDUSTRI

Aan Kanivia¹, Agung Supriyadi², Nidzma Adelia Putri³, Baby Bernadetha Puspita⁴

¹Universitas Catur Insan Cendekia

²Universitas Catur Insan Cendekia

³Universitas Catur Insan Cendekia

⁴Universitas Catur Insan Cendekia

e-mail: aankanivia@cic.ac.id¹, agung.supriyadi@cic.ac.id², nidzma.putri.ak.22@cic.ac.id³,
baby.puspita.ak.22@cic.ac.id⁴

Abstrak

Sistem akuntansi tradisional yang tidak lagi dapat menyesuaikan sistem perusahaan industri mendorong lahirnya lean accounting. Lean accounting adalah sebuah pendekatan yang dibuat untuk mendukung perkembangan dari penerapan lean manufacturing dengan menggunakan sistem dan metode yang diciptakan berdasarkan prinsip-prinsip lean, yaitu Visual Performance Measurement, Continuous Improvement (CI), Value Stream Costing, dan Target Costing. Penulisan artikel ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi lean accounting pada perusahaan industri. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode studi literatur. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa penerapan lean accounting pada perusahaan industri memberikan dampak yang positif terhadap kinerja perusahaan sehingga perusahaan dapat menghemat biaya, mengurangi pemborosan, meningkatkan efisiensi operasional, hingga membantu perusahaan mengambil keputusan secara tepat dengan informasi yang akurat.

Kata kunci: *Lean accounting, Visual Performance Measurement, Continuous Improvement (CI), Value Stream Costing, dan Target Costing.*

Abstract

The traditional accounting system that can no longer adjust to the industrial company system encourages the birth of lean accounting. Lean accounting is an approach created to support the development of lean manufacturing by using systems and methods created based on lean principles, namely Visual Performance Measurement, Continuous Improvement (CI), Value Stream Costing, and Target Costing. The writing of this article aims to find out how the implementation of lean accounting in industrial companies. The method used in this research is the literature study method. The results of this study state that the implementation of lean accounting in industrial companies has a positive impact on company performance so that companies can save costs, reduce waste, improve operational efficiency, and help companies make the right decisions with accurate information.

Key words: *Lean accounting, Visual Performance Measurement, Continuous Improvement (CI), Value Stream Costing, and Target Costing.*

1. PENDAHULUAN

Istilah ‘Produksi *Lean*’ mulai dikembangkan oleh Toyota Motor, sebuah perusahaan Jepang yang pertama kali menerapkan *lean manufacturing* dengan mengaplikasikan pendekatan ‘Kaizen Blitz’. Kaizen memiliki arti ‘menjadikan sesuatu sebaik mungkin’ dan dalam penerapannya digunakan mekanisme yang telah diuji coba untuk

melahirkan proses pembaruan absolut yang berkesinambungan (Radnor, *et al.*, 2006). Dari penerapan *lean manufacturing* tersebut kemudian mendorong munculnya kebutuhan atas penerapan *lean accounting* karena sistem akuntansi tradisional dianggap tidak dapat menyesuaikan prinsip-prinsip *lean* yang menyebabkan beberapa industri berbasis ‘*lean*’ sulit untuk memenuhi kebutuhan informasinya.

Lean accounting kemudian mulai diperkenalkan pada tahun 1980 dengan *value* sebagai titik awalnya, di mana *lean accounting* menekankan bahwa sumber daya organisasi harus fokus pada kegiatan yang mengarah pada penciptaan nilai tambah dan menghilangkan segala aktivitas organisasi yang tidak memberikan nilai tambah (Loader, 2010). Dimensi penentuan nilai tersebut terjadi dalam aliran nilai, yaitu sekumpulan semua aktivitas yang diperlukan untuk suatu produk tertentu yang mencakup semua proses produksi dan jasa, mulai dari sketsa hingga munculnya produk dan jasa ke pasar (Emiliani, 2007).

Lean accounting sendiri merupakan suatu praktik pendekatan yang dibentuk untuk mendukung implementasi dari *lean manufacturing*. Disebut "*lean*" karena dapat mengelola lebih banyak sumber daya dengan lebih sedikit tenaga, lebih sedikit peralatan, lebih sedikit waktu, dan lebih sedikit ruang, namun di satu waktu yang sama dapat memproduksi lebih banyak apa yang diinginkan pelanggan (Ditkaew, 2010). Konsep *lean accounting* diaplikasikan ke dalam dua hal penting, pertama yaitu implementasi *lean methods* ke dalam akuntansi, pengendalian, dan pengukuran kinerja perusahaan. Kedua, implementasi *lean accounting* dalam pelaporan keuangan, penentuan *value stream cost*, penentuan harga pokok produk/jasa, dan pengukuran kinerja (Emiliani, 2007). Menurut Maskell dan Baggaley (2006), dalam mendukung implementasi *lean manufacturing*, *lean accounting* memiliki visi sebagai berikut:

1. *Lean accounting* menyediakan informasi yang akurat, tepat waktu, dan mudah dipahami
2. *Lean accounting* mengeliminasi kegiatan-kegiatan yang tidak bernilai tambah
3. *Lean accounting* patuh pada anggaran dasar perusahaan
4. *Lean accounting* mendukung '*lean culture*'.

2. METODE PENELITIAN

Artikel ini dibuat berdasarkan tinjauan literatur sistematis yang bersumber pada artikel,

website, jurnal, hingga *e-book* yang dapat diakses menggunakan internet. Artikel ini akan menjelaskan mengenai *lean accounting* juga penerapannya dalam perusahaan industri, beserta dengan tantangan dan hambatan dalam proses penerapannya sehingga dapat membantu menumbuhkan pemahaman yang lebih baik tentang *lean accounting*. Artikel ini menganalisis sekitar 20 artikel dari jurnal relevan, *website*, dan *e-book* dengan tahun terbit 2006 hingga 2023.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Definisi Lean

Awalnya, Henry Ford menciptakan sebuah sistem bernama *Ford Production System* di tahun 1990, yang kemudian dikembangkan dan diimplentasikan oleh Kichiro Toyoda sebagai *Toyota Production System* dan mendorong lahirnya konsep '*lean*'. Menurut Höfer & Naeve (2017), *lean* adalah suatu proses pendekatan bisnis yang diciptakan untuk meminimalisir pemborosan sebagai salah satu pengendalian dalam meningkatkan proses bisnis. Gaspersz (2007) menyebutkan bahwa *lean* dapat diinterpretasikan sebagai suatu pendekatan sistematis yang penggunaannya bertujuan untuk melakukan identifikasi dan menghilangkan inefisiensi serta seluruh kegiatan yang tidak memberi nilai tambah dengan maksud meningkatkan mutu pelayanan atau proses dalam suatu industri. Kim, *et al.* (2006) juga menerangkan bahwa *lean* merupakan sebuah sistem dan metodologi yang digunakan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas, keamanan, dan efisiensi suatu proses pelayanan.

Menurut Sisdyani (2010), pengaplikasian konsep *lean* dalam akuntansi tidak lagi memerlukan mekanisme yang diterapkan pada akuntansi manajemen tradisional seperti *standard costing*, *activity-based costing*, analisis selisih, penentuan harga jual berdasarkan harga pokok, sistem pengendalian transaksi yang kompleks, serta pelaporan keuangan yang sulit dipahami. Fullerton, *et al.* (2013) menjelaskan bahwa bentuk akuntansi tradisional tidak cocok dengan filosofi *lean*. Hal itu dikarenakan proses penghitungan biaya produk dan profitabilitas

pada akuntansi tradisional ditekankan dengan melakukan identifikasi semua biaya dengan produk yang relevan, sehingga akan menimbulkan pemborosan dan menghasilkan laporan keuangan yang kompleks. Dua hal itu bertentangan dengan fokus utama *lean* karena *lean* selalu berfokus untuk mengurangi inefisiensi dan segala kegiatan yang tidak memberi nilai tambah, *lean* juga diharapkan untuk dapat melahirkan akuntan yang secara cepat dapat memberikan *feedback* yang bermakna dengan menggunakan prosedur yang mudah sehingga dapat menekan pemborosan dan meningkatkan nilai pelanggan (Maskell, *et al.*, 2012). Ozdemir, *et al.* (2010) juga menerangkan bahwa metode akuntansi tradisional perlu diubah karena dapat menyebabkan pengukuran dan perhitungan yang salah, selain itu sistem akuntansi tradisional juga mengarah pada sistem pengumpulan dan pelaporan data yang kompleks di mana perusahaan tradisional cenderung fokus pada biaya, sedangkan perusahaan *lean* fokus pada nilai pelanggan.

3.2. Proses Akuntansi yang Mendukung Transformasi Lean

Dengan prinsipnya yang mendukung 'lean culture', terdapat beberapa proses akuntansi yang mendukung transformasi *lean*, yaitu sebagai berikut (Maskell & Baggaley, 2006).

- a. *Visual Performance Measurement*
Metode ini digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dengan menggunakan teknik visual untuk menampilkan hal-hal penting yang terjadi secara langsung.
- b. *Continuous Improvement (CI)*
Metode ini digunakan untuk mengidentifikasi peluang agar dapat mengurangi pemborosan. *Continuous Improvement* dilakukan secara terus menerus untuk meningkatkan proses produksi perusahaan sehingga dapat meningkatkan efisiensi operasi dan mengurangi pemborosan.
- c. *Value Stream Costing*

Di samping itu, Alobaidy, R. J. (2019) mendefinisikan *lean accounting* sebagai pendekatan akuntansi modern yang mencerminkan sedikit praktik dan pemikiran untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan meningkatkan pengambilan keputusan dengan menyediakan informasi yang dapat dipahami dengan mudah dan akurat. Seiring dengan perkembangannya, kini *lean accounting* tidak hanya digunakan oleh perusahaan manufaktur saja, melainkan digunakan juga oleh segala jenis organisasi di luar manufaktur. Perusahaan yang menerapkan pendekatan *lean accounting* memiliki lebih banyak informasi yang akan digunakan untuk pengambilan keputusan perusahaan, memiliki laporan keuangan yang lebih sederhana dan tepat waktu sehingga dapat dipahami dengan jelas oleh seluruh orang yang ada di perusahaan, mempermudah pihak internal perusahaan untuk memahami dampak finansial sebenarnya dari perubahan *lean*, memfokuskan bisnis pada nilai yang diciptakan untuk pelanggan, dan *lean accounting* secara aktif mendorong transformasi *lean* (Maskell & Baggaley, 2006).

Metode ini dilakukan dengan mengukur biaya dan nilai tambah yang timbul dalam sebuah *value stream*. *Value Stream* merupakan segala aktivitas yang mencakup seluruh proses produksi suatu produk, biasanya dihimpun setiap minggu dengan mengurangi atau bahkan menghilangkan pembebanan biaya *overhead*. Menurut Sisdyani (2010), *Value stream* dibagi menjadi 3, yaitu:

- 1) *Value Stream* penyelesaian pesanan, merupakan bagian *value stream* yang fokus utamanya berpusat pada penyediaan produk yang ada saat ini terhadap pelanggan saat ini.
- 2) *Value Stream* produk baru, merupakan bagian *value stream* yang fokus utamanya berpusat pada pengembangan produk baru untuk pelanggan baru.
- 3) *Value Stream marketing*, merupakan bagian *value stream*

yang fokus utamanya berpusat pada penyediaan produk yang ada saat ini kepada pelanggan baru.

Value Stream Costing menggunakan data aktual yang diambil setiap minggunya sehingga menghasilkan informasi keuangan yang lebih akurat dan dapat dipahami dengan jelas oleh seluruh pihak yang bergerak dalam bidang *Value Stream* tersebut, karena itu informasi yang diperoleh untuk mengambil keputusan juga menjadi lebih akurat dengan tanggung jawab atas biaya dan profitabilitas dari *Value Stream* tersebut.

d. *Target Costing*

Metode ini digunakan untuk menjelaskan proses dan langkah yang dilakukan perusahaan dalam penciptaan nilai tambah bagi pelanggan dengan menentukan target biaya suatu produk yang dianggap dapat diterima oleh pelanggan. *Target costing* diaplikasikan pada saat produk baru diproses dan/atau ketika *team value stream* memerlukan pemahaman dari transformasi yang telah direncanakan untuk menaikkan nilai tambah bagi pelanggan. Hasilnya adalah langkah-langkah yang akan menghasilkan nilai tambah bagi pelanggan dan menciptakan biaya yang sesuai dengan kebutuhan jangka pendek perusahaan serta stabilitas keuangan perusahaan jangka panjang. Langkah-langkah perbaikan tersebut meliputi penjualan dan pemasaran, desain produk, operasi, logistik, dan proses administrasi di dalam perusahaan.

3.3. Manfaat Lean Accounting

Menurut Shehadeh dan Al-Beshtawi (2023), pendekatan *lean accounting* secara efisien menawarkan informasi yang dibutuhkan dan diwakili dengan mengubah data keuangan tradisional dan laporan keuangan untuk menghasilkan laporan keuangan yang mudah dimengerti oleh semua penerima manfaat. Artinya, penerapan *lean accounting* menciptakan beberapa manfaat yang tentunya

menjadikan suatu praktik akuntansi lebih efektif dan efisien. Beberapa manfaat dari penerapan *lean accounting* yaitu sebagai berikut.

- a) Meningkatkan pendapatan dan menghemat pengeluaran
- b) Meningkatkan budaya perusahaan dengan '*lean culture*' sebagai landasannya
- c) Menghasilkan laporan keuangan yang jelas dan mudah dimengerti
- d) Mengurangi pemborosan
- e) Memudahkan untuk mengidentifikasi peluang peningkatan pendapatan dan pengurangan biaya

3.4. Hambatan Lean Accounting

Meskipun penerapan '*lean*' memiliki dasar teoritis yang jelas, namun pada penerapannya tetap mengalami kegagalan yang menimbulkan hambatan pada pengaplikasian pendekatan '*lean accounting*'. Menurut Ali, *et al.* (2021), sistem *lean manufacturing* pun bahkan dapat mengalami kegagalan secara menyeluruh akibat dari ketidakefektifan sistem *lean accounting*. Hambatan-hambatan yang dapat timbul dari kegagalan tersebut di antaranya:

- a) Hilangnya perlindungan dari manajer tingkat atas
- b) Penolakan terhadap perubahan dan ketidakmampuan untuk fokus pada penciptaan hasil dalam waktu singkat
- c) Kegagalan inovasi strategi berharga lainnya

Selain itu, banyaknya prosedur baru dari *lean accounting* memakan biaya dan waktu dalam pengaplikasiannya sehingga menimbulkan tantangan bagi perusahaan. Perusahaan juga tetap membutuhkan 2 set laporan keuangan karena laporan *lean accounting* tidak dapat menggantikan laporan normal.

Artinya, *Lean Accounting* mengatasi keterbatasan akuntansi tradisional yang tidak sesuai dengan metode dan konsep *lean* sehingga dapat mendukung perusahaan industri yang menerapkan *lean manufacturing* dengan menggunakan prinsip-prinsip *lean*. Penerapan *lean accounting* pada perusahaan-perusahaan industri yang menerapkan konsep *lean* memberikan dampak yang positif terhadap

kinerja perusahaan. Artinya, *lean accounting* dapat memberikan manfaat kepada perusahaan yang mengimplementasikan pendekatan *lean accounting* untuk mengurangi pemborosan, mengurangi biaya produksi, meningkatkan kualitas produksi, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan meningkatkan profitabilitas melalui alat dan proses-proses akuntansi yang mendukung transformasi *lean* seperti *Visual Performance Measurement*, *Continuous Improvement (CI)*, *Value Stream Costing*, dan *Target Costing*.

Value Stream Costing merupakan salah satu metode yang paling sering digunakan dalam penerapan *lean accounting* karena *Value Stream Costing* berfokus pada pengurangan aktivitas-aktivitas yang menimbulkan pemborosan dan mengembangkan aktivitas yang menciptakan nilai tambah bagi pelanggan sehingga mendukung pencapaian perusahaan industri dalam menghemat biaya secara signifikan, serta meningkatkan efisiensi operasional melalui perbaikan alur nilai perusahaan secara terus menerus. *Value Stream*

4. KESIMPULAN

Lean Accounting merupakan suatu praktik pendekatan yang diciptakan untuk mengurangi pemborosan dan segala kegiatan yang tidak bernilai guna, dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas dan nilai pelayanan suatu perusahaan. Penerapan *lean accounting* menangani kekurangan akuntansi tradisional yang tidak dapat menyesuaikan konsep *lean* dengan menggunakan metode pendekatan yang mengkategorikan biaya berdasarkan *value stream*, di mana penerapannya jauh lebih sederhana mengurangi jumlah biaya yang tidak dibutuhkan. Dalam penerapannya, terdapat proses-proses akuntansi yang mendukung transformasi *lean*, yaitu *Visual Performance Measurement*, *Continuous Improvement (CI)*, *Value Stream Costing*, dan *Target Costing*. Selama perkembangannya, *lean accounting* memberikan banyak manfaat dan keuntungan bagi perusahaan industri. Namun, *lean accounting* tetap memiliki kekuarangan dan hambatan yang dapat menjadi tantangan dalam penerapannya.

Costing menggunakan data aktual dari *value stream* untuk mengukur dan mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang tidak memberikan nilai tambah, serta mengawasi transformasi yang terjadi dalam *value stream* setiap minggu.

Namun, meskipun penerapan *lean accounting* memberikan manfaat yang sangat banyak, implementasi *lean accounting* juga memiliki hambatan yang cukup signifikan dalam proses penerapannya. Beberapa di antaranya yaitu kurangnya pengetahuan mengenai konsep, manfaat, dan cara kerja *lean* menjadi penyebab kurangnya staff atau karyawan terlatih, kurangnya pedoman yang jelas atas proses penerapan konsep *lean*, kurangnya dukungan dan konsistensi yang rendah dalam proses implementasi *lean accounting*, sulit beradaptasi dengan sistem dan metode yang digunakan dalam proses implementasi *lean accounting*, serta penolakan terhadap perubahan. Hal-hal tersebut memicu kegagalan dalam proses implementasi *lean accounting* yang dapat mengurangi potensi penerapan sistem *lean* pada perusahaan industri.

DAFTAR PUSTAKA

- Accountingtools.com. (2019, October 2). *Lean Accounting (#59)*. Retrieved November 5, 2023, from AccountingTools: <https://www.accountingtools.com/podcast-blog/59>
- Aghdaei, S. H. (2012). "WHAT IS LEAN ACCOUNTING?". *American Academic & Scholarly Research Journal Special Issue*.
- Ali, S. B., Khan, Z. S., Shah, Z. A., & Ahmad, M. (2021). *Lean Accounting System: Impotance and Successful Implementation. Journal of Contemporary Issues in Business and Government*.
- Alobaidy, R. J. (2019). *Integration of Lean Accounting Tehniques and Balanced Scorecard to Evaluate the Performance of Economic Units: An Exploratory or Applied Study in Iraq. Perodicals of Engineering and Natural Sciences*.
- Ditkaew, K. (2010). *THE EFFECT OF LEAN ACCOUNTING IMPLEMENTATION ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. International Journal of Business and Information Management*.

- Emiliani, B. (2007). *Better Thinking Better Result*. USA: CLBM.
- Fincen.com. (n.d.). *Lean Accounting: Definition, Benefits, and Components*. Retrieved November 5, 2023, from [fincen.com](https://fincen.com/glossary/lean-accounting):
<https://fincen.com/glossary/lean-accounting>
- Fullerton, R. R., Kennedy, F. A., & Widener, S. K. (2013). Management accounting and control practices in a lean manufacturing environment. *Accounting, Organizations, and Society*.
- Gaspersz, V. (2007). *Lean Six Sigma for Manufacturing and Service Industries*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hofer, S., & Naeve, J. (2017). The Application of Lean Management in Higher Education. *International Journal of Contemporary Management*.
- Kanbantool.com. (2020, September 30). "What Is Lean Accounting?". Retrieved November 5, 2023, from Kanban Tool: <https://kanbantool.com/kanban-guide/lean-accounting>
- Kim, C. S., Spahlinger, D. A., Kin, J. M., & Billi, J. E. (2006). "Lean health care: what can hospitals learn from a world-class automaker?". *Journal of Hospital Medicine: An Official Publication of the Society of Hospital Medicine*.
- Lean.org. (2020, May 12). *An Accountant's Guide to Understanding Lean Accounting*. Retrieved November 5, 2023, from Lean Institute: <https://www.lean.org/the-lean-post/articles/an-accountants-guide-to-understanding-lean-accounting/>
- Loader, K. (2010). Is local authority procurement 'lean'? An exploration to determine if 'lean' can provide a useful explanation of practice. *Journal of Purchasing and Supply Management*.
- Maskell, B. H., & Baggaley, B. L. (2006). *Lean Accounting: What's It All About?*.
- Maskell, B. H., Baggaley, B., & Grasso, L. (2012). *Practical Lean Accounting: A Proven System for Measuring and Managing the Lean Enterprise (Second ed)*. Cherry Hill, New Jersey: CRC Press.
- Ozdemir, Y., Durmusoglu, M. B., & Ozgurler, M. M. (2010). Lean Cost Accounting and An Application in A Lean Firm.
- Radnor, Z., Stephens, A., & Bucci, G. (2006). Evaluation of the Lean Approach to Business Management and Its Use in the Public Sector. Scottish Executive.
- Shehadeh, M. A., & Al-Beshtawi, S. H. (2023). Impact of Lean Accounting on Value of the Company at the Jordanian Industrial Companies. *International Review of Management and Marketing*.
- Sisdyani, E. A. (2010). LEAN ACCOUNTING: SUATU ALTERNATIF TEKNIK AKUNTANSI.
- Sixsigmadaily.com. (2020, July 16). "What Is Lean Accounting?". Retrieved November 5, 2023, from SIX SIGMA DAILY: <https://www.sixsigmadaily.com/what-is-lean-accounting/>