

Lean Accounting: Systematic Literature Review dan Isu Isu Terkini

Muhammad Haqie

Universitas Widyatama, Indonesia

E-mail: muhammad.haqie@gmail.com

Kata Kunci	Abstrak
Lean Accounting, Value Stream Countinus Improvement	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) dan Value Stream Costing. Penulisan artikel ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis implementasi lean accounting, tantangan dan isu-isu terkini. Metode penelitian yang digunakan adalah Systematic Literature Review (SLR) dengan menganalisis 78 artikel yang relevan dari rentang tahun 2000 hingga 2024 berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang ditetapkan didapatkan sebanyak 19 artikel. Artikel diperoleh dari program perangkat lunak Publish or Perish (PoP) versi 8.1 pada pencarian Scopus. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa implementasi 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. Tantangan utama penerapan lean accounting bersumber dari budaya organisasi yang masih hierarkis, dominasi sistem akuntansi tradisional, serta ketidaksiapan pimpinan organisasi dalam menerima perubahan paradigma pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja berbasis value stream mendorong fokus organisasi pada kelancaran aliran proses, pengurangan pemborosan, serta akuntabilitas tim terhadap indikator operasional seperti lead time, ketepatan waktu pengiriman, dan kualitas. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi perusahaan industri yang ingin mengadopsi prinsip-prinsip Lean Accounting untuk meningkatkan kinerja operasional dan keuangan.

Keywords	Abstract
Lean Accounting, Value Stream Countinus Improvement	<i>Traditional accounting systems that can no longer adapt to the industrial enterprise system encourage the birth of lean accounting. Lean accounting is an approach created to support the development of the implementation of lean manufacturing by using systems and methods created based on lean principles, namely Visual Performance Measurement, Continuous Improvement (CI) and Value Stream Costing. The purpose of this article is to find out and analyze the implementation of lean accounting, challenges and current issues. The research method used is Systematic Literature Review (SLR) by analyzing 78 relevant articles from the range of 2000 to 2024 based on the inclusion and exclusion criteria set for 19 articles. Articles are obtained from the Publish or Perish (PoP) software program version 8.1 on Scopus search. The results of this study found 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 appropriate decisions with accurate information. The main challenges in implementing lean accounting stem from the organizational culture that is still hierarchical, the dominance of traditional accounting systems, and the unpreparedness of organizational leaders to accept changes in the</i>

performance measurement paradigm. Value stream-based performance measurement drives the organization's focus on smooth process flows, waste reduction, and team accountability to operational indicators such as lead time, delivery timeliness, and quality. This research is expected to be a reference for industrial companies that want to adopt Lean Accounting principles to improve operational and financial performance.



PENDAHULUAN

Di tengah tekanan global terhadap efisiensi, transparansi, dan keberlanjutan, sistem akuntansi tradisional yang selama ini mendominasi praktik bisnis mulai dianggap tidak relevan lagi dalam mendukung pengambilan keputusan strategis yang cepat dan adaptif. Lean accounting, dengan pendekatannya yang mendobrak paradigma pelaporan finansial konvensional, bertujuan menyederhanakan laporan keuangan, mempercepat aliran informasi, dan mendekatkan fungsi akuntansi dengan realitas operasional dilantai produksi (Bhamu & Sangwan, 2014).

Dalam konteks Indonesia, implementasi lean secara formal mulai mendapatkan perhatian serius sejak peluncuran program *Making Indonesia 4.0* oleh Kementerian Perindustrian pada tahun 2019. Program ini menetapkan lima sektor industri prioritas otomotif, tekstil, makanan-minuman, elektronik, dan kimia untuk menjadi tulang punggung transformasi manufaktur nasional. Meskipun lean production telah mulai diadopsi secara luas, adopsi lean accounting masih tergolong minim dan tidak terstruktur. Data publik dari Kemenperin menunjukkan bahwa sejak tahun 2021, pelatihan mengenai digitalisasi proses produksi telah menyertakan elemen lean sebagai bagian dari standar industri 4.0, namun belum menyentuh aspek pelaporan keuangan. Beberapa perusahaan swasta seperti PT Astra, PT Panasonic, dan PT Mayora telah mengintegrasikan prinsip lean dalam proses produksi mereka, namun sistem akuntansi mereka masih berbasis pada pendekatan konvensional. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat kesenjangan antara strategi efisiensi operasional dengan sistem informasi keuangan.

Sistem akuntansi tradisional sering kali lebih berfokus pada pelaporan keuangan dan kepatuhan dibandingkan pada mendukung keputusan operasional yang cepat dan efisien. Hal ini menciptakan hambatan untuk mengadopsi metode yang lebih dinamis seperti lean accounting. (Li et al., 2020) Sistem akuntansi tradisional sering kali menjadi penghalang utama karena pendekatannya yang kompleks, dan tidak mendukung kebutuhan data real-time yang relevan. (Medeiros et al., 2017) Sistem akuntansi tradisional, seperti standard costing atau activity-based costing, berfokus pada pengukuran biaya individual, akumulasi overhead, dan analisis varians yang tidak mencerminkan pengurangan pemborosan yang dihasilkan dari lean manufacturing (Fullerton, 2013). Akibatnya, manajemen sering kali menerima informasi yang tidak sesuai dengan kenyataan operasional. Pendapat para ahli menunjukkan perusahaan yang mengimplementasikan lean manufacturing melaporkan kesenjangan antara kinerja operasional yang meningkat dan laporan keuangan yang masih menggunakan metode tradisional (Cunningham, 2015). Hal ini menunjukkan perlunya transformasi sistem akuntansi agar selaras dengan strategi operasional berbasis lean (Coutinho & Ceryno, 2019).

Mengenai implementasi lean accounting telah menunjukkan manfaat yang signifikan, seperti penyederhanaan laporan keuangan, peningkatan transparansi, dan penyediaan informasi

yang relevan untuk pengambilan keputusan. (Allawi, 2019) Perusahaan yang mengadopsi lean accounting mampu meningkatkan kecepatan pengambilan keputusan dibandingkan perusahaan yang masih menggunakan metode akuntansi tradisional (Maware et al., 2022). Namun, penelitian tersebut lebih banyak berfokus pada perusahaan di negara maju, sehingga kurang memperhatikan konteks dan tantangan yang dihadapi perusahaan di negara berkembang seperti Indonesia (Jimenez & Cuadros, 2021).

Selain resistensi internal, terdapat tantangan dalam integrasi lean accounting dengan sistem operasional yang sudah ada. Banyak perusahaan mengalami kesulitan dalam mengubah cara mereka mengukur kinerja, terutama karena lean accounting menekankan pada penciptaan nilai daripada fokus semata-mata pada biaya. (Belhadi et al., 2018) Proses transisi ini sering kali membutuhkan pelatihan tambahan bagi karyawan dan penyesuaian perangkat lunak yang mahal, yang dapat menjadi penghalang bagi perusahaan, terutama yang berukuran kecil hingga menengah. (Allawi, 2019) Ditambah lagi, kurangnya standar yang seragam untuk implementasi lean accounting di berbagai sektor industri membuat adaptasi konsep ini menjadi lebih kompleks (Sunder, 2020).

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan manfaat signifikan dari penerapan lean accounting dalam meningkatkan efisiensi dan profitabilitas perusahaan. Misalnya, studi oleh (Staedele et al., 2019) menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil mengimplementasikan lean accounting mengalami peningkatan transparansi biaya dan pengambilan keputusan strategis yang lebih baik. Namun, sebagian besar penelitian masih berfokus pada studi kasus perusahaan tertentu atau sektor industri tertentu tanpa memberikan panduan yang komprehensif dan dapat diterapkan secara universal. Selain itu, penelitian yang ada sering kali mengabaikan aspek budaya organisasi dan perubahan perilaku karyawan dalam proses transisi ini (Court, 2005).

Dengan meninjau literatur yang relevan, dapat dipahami secara luas dalam mengenai lean accounting yang ada dan mengidentifikasi celah untuk di jelajahi. Penelitian mengenai lean accounting telah dilakukan sebelumnya, antara lain tentang faktor value stream (Blöchl et al., 2017) (Fullerton, 2014) (Chiarini, 2014a), (Cunningham, 2015; Darlington, 2015) (Kanivia et al., 2024) (B. Maskell, 2017) (Baroma, 2013) (Kennedy, 2006) (Kennedy, 2006) yang berusaha mengeksplorasi value stream.

Meskipun artikel artikel yang diterbitkan di jurnal jurnal besar telah mendokumentasikan kasus kasus nyata dari implementasi lean accounting dari penelitian terdahulu adalah minimnya perhatian terhadap tantangan implementasi lean accounting di negara berkembang. (Rizka et al., 2024) Di negara-negara ini, perusahaan sering kali menghadapi kendala tambahan seperti kurangnya akses ke teknologi canggih, tenaga kerja yang tidak terampil, dan kurangnya dukungan kebijakan pemerintah. (Manurung et al., 2024) Faktor-faktor ini memperumit penerapan lean accounting dan membutuhkan pendekatan yang disesuaikan dengan konteks lokal oleh karena itu penulis menganggap pentingnya penelitian ini dilakukan untuk menjawab kesenjangan tersebut dengan melakukan tinjauan literatur secara sistematis terhadap implementasi lean accounting terhadap perusahaan industri (Arora & Soral, 2017).

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 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 (Kanivia et al., 2024). Istilah lean accounting pertama kali pada perusahaan Jepang yang mengaplikasikan Kaizen Blitz memiliki arti menjadikan sesuatu sebaik mungkin. melahirkan pembaruan absolut yang berkesinambungan, akuntansi tradisional ditekankan dengan melakukan identifikasi semua biaya dengan produk yang relevan, sehingga akan menimbulkan pemborosan dan menghasilkan laporan keuangan yang kompleks (B. Maskell, 2017).

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 (Zhengdao et al., 2024). 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 (Haque et al., 2024).

Lean adalah suatu proses pendekatan bisnis yang diciptakan untuk meminimalisir pemborosan sebagai salah satu pengendalian dalam meningkatkan proses bisnis (Zhang et al., 2024). (Collatto, 2016) 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. (Senthil et al., 2024) juga menerangkan bahwa lean merupakan sebuah sistem dan metodologi yang digunakan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas, keamanan, dan efisiensi suatu proses pelayanan. Analisis perbedaan akuntansi tradisional dengan akuntansi lean yang di gambarkan oleh segitiga jumlah waktu dengan cara tradisional melakukan transaksi analisis dan konsultasi (Díaz, 2018).

Menurut (B. H. Maskell, 2016), dalam mendukung lean manufacturing, lean accounting mempunyai visi sebagai berikut. Pertama, lean accounting menyediakan informasi yang akurat, tepat waktu, dan mudah dipahami untuk memotivasi transformasi falsafah lean ke seluruh bagian organisasi, dan dalam rangka pengambilan keputusan yang bertujuan meningkatkan nilai bagi pelanggan, pertumbuhan, profitabilitas, dan arus kas. (Díaz, 2018) Visi kedua lean accounting adalah mengeliminasi kegiatan-kegiatan yang tidak bernilai tambah dengan tetap mempertahankan pengendalian finansial menyeluruh. (Hartini & Ciptomulyono, 2015) Ketiga, lean accounting patuh pada prinsip-prinsip akuntansi berterima umum, regulasi pelaporan eksternal, dan persyaratan pelaporan internal. (Kumar & Mathiyazhagan, 2020) Terakhir, lean accounting mendukung lean culture dengan mendorong investasi pada sumber daya manusia, menyediakan informasi yang relevan dan actionable, serta memberdayakan continuous improvement (CI) pada setiap tingkatan dalam organisasi. (Jantasart & Laptaned, 2017)

Penerapan lean manufacturing telah mengubah struktur dan prosedur praktik manajemen biaya banyak perusahaan. (MEng, 2015) Sistem manajemen biaya tradisional tidak dapat diterapkan dengan baik dalam lingkungan lean manufacturing. Misalnya analisis varians dalam standard costing akan mendorong produksi berlebihan dan kondisi ini bertentangan dengan

demand-pull system yang diperlukan dalam lean manufacturing.(Jantasart & Laptaned, 2017) Selain itu penggunaan satu tarif overhead bersama untuk multi-produk juga akan menghasilkan informasi biaya yang terdistorsi.(Abdulmir, 2023) Oleh karena itu diperlukan perubahan dalam pembebanan biaya produk dan pengendalian operasi jika perusahaan beralih menggunakan sistem lean manufacturing yang berbasis value stream.(Donnelly, 2021)

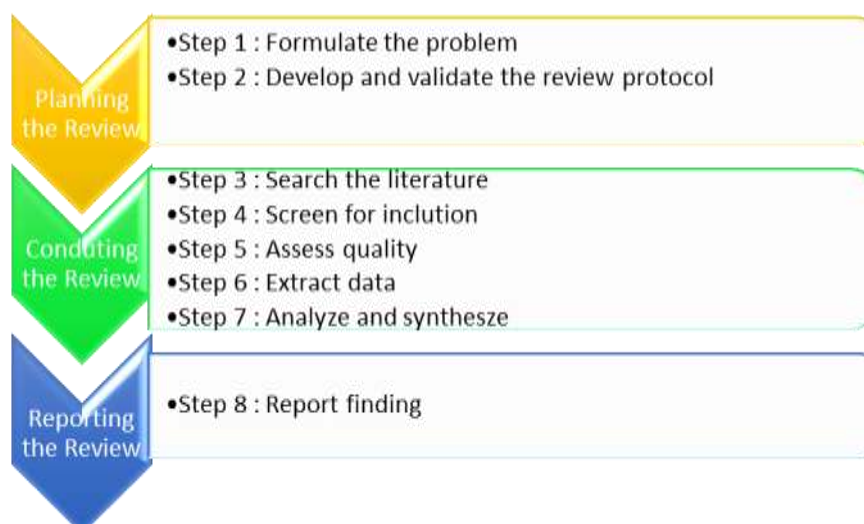
Penelitian ini dirumuskan untuk menjawab Research Question (RQ) terkait: 1) Perkembangan literatur mengenai Lean Accounting; 2) Isu-isu terkini yang menjadi tantangan dan perhatian utama dalam implementasinya; dan 3) Indikator-indikator kinerja yang digunakan sebagai alat pengukuran Lean Accounting. Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi dan menganalisis perkembangan literatur Lean Accounting yang telah dipublikasikan secara akademik, termasuk tren penelitian, pendekatan metodologis, dan temuan-temuan utama; mengkaji serta mengkategorikan isu-isu sentral dalam praktik dan pengembangan teori Lean Accounting yang mencakup hambatan implementasi, faktor-faktor keberhasilan, dan celah penelitian; serta mengevaluasi berbagai indikator kinerja yang digunakan dalam pengukuran Lean Accounting guna memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai kontribusi dan relevansinya dalam peningkatan kinerja organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan Systematic Literature Review (SLR) sebagai tinjauan yang berdiri sendiri untuk dijadikan sebagai sebuah pendekatan dalam mencapai tujuan penelitian. Systematic Literature Review (SLR) yaitu proses mengidentifikasi menilai dan menfasirkan semua bukti penelitian yang tersedia dengan tujuan untuk memberikan jawaban untuk pertanyaan penelitian tertentu (Mohamed et al., 2024).

Tahapan Penelitian

Sistematik review memiliki tiga tahap utama, yaitu : Perencanaan review (Planning), Pelaksanaan review (Coducting), dan Pelaporan hasil review (Reporting). Dalam setiap tahapan terdapat langkah-langkah yang secara keseluruhan terdiri dari delapan langkah (Xiao & Watson 2019), yaitu: (1) memformulasikan masalah penelitian (2) pengembangan dan validasi protokol review; (3) pencarian literatur; (4) pemilihan literatur (inklusi dan eksklusi); (5) menilai kualitas; (6) ekstrasi dan sintesis data; (8) melaporkan temuan. Proses SLR dapat diliat pada flowchart berikut:



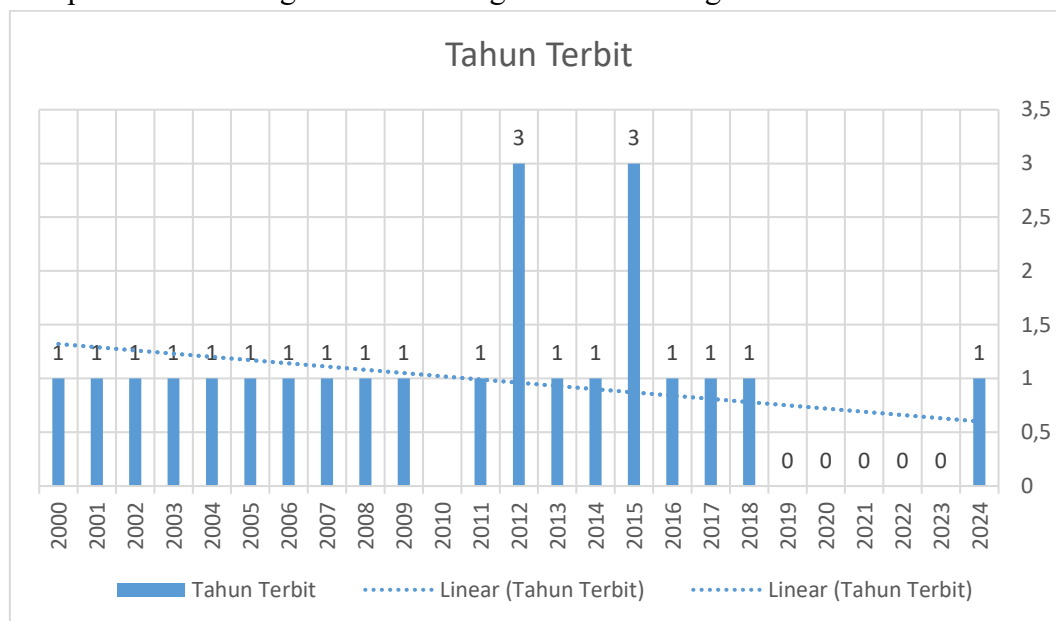
Setelah sumber literatur dipilih, tahap selanjutnya adalah penilaian kualitas dengan membaca teks utuh setiap artikel sebagai langkah terakhir sebelum proses ekstraksi dan sintesis data. Pada tahap ini, hanya artikel yang memiliki permasalahan, tujuan, dan metode penelitian yang jelas yang dipertahankan. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penelitian kepustakaan, yang menurut Sekaran dan Bougie (2016) merupakan proses sistematis dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mendokumentasikan karya yang relevan dari sumber data sekunder. Data dikumpulkan dengan mengekstraksi informasi dari artikel hasil pencarian menggunakan formulir ekstraksi data untuk memperoleh properti yang digunakan dalam menjawab pertanyaan penelitian, yaitu perkembangan Lean Accounting (RQ1), isu-isu dalam Lean Accounting (RQ2), dan indikator Lean Accounting (RQ3). Data yang telah diekstraksi selanjutnya dianalisis dan disintesis secara sistematis dengan cara mengelompokkan, menguraikan, dan menginterpretasikan temuan untuk membangun pola serta menarik kesimpulan (Sugiyono, 2013). Hasil analisis disajikan dalam bentuk tabel, diagram, dan uraian deskriptif sebagai temuan studi literatur terstruktur mengenai Lean Accounting. Seluruh temuan kemudian dilaporkan sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku untuk menjaga kejelasan, konsistensi, dan kredibilitas akademik, sehingga hasil penelitian dapat dipahami, diuji, dan dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perkembangan literatur mengenai Lean Accounting berdasarkan pendekatan sistematik

Pencarian literature dilakukan pada bulan November 2025. Dari hasil pencarian yang dibatasi pada kurun waktu pencarian tertentu yaitu artikel yang terbit sejak tahun 2000 hingga 2024, terkumpul 78 artikel yang paling sesuai dengan kata kunci pencarian. Artikel diperoleh berdasarkan hasil pencarian menggunakan program perangkat lunak Publish or Perish dari sumber scopus. Perangkat lunak ini menyajikan hasil pencarian dalam bentuk metriks yang disusun berdasarkan algoritma tertentu. Dari 78 artikel, langkah selanjutnya adalah penyaringan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi. Artinya, menghapus artikel yang tidak secara langsung merujuk pada topik, konten, atau kata kunci yang ditetapkan. Setelah melakukan proses penyaringan dan menghapus item duplikat didapatkan 19 artikel yang membahas lean accounting. Berdasarkan gambar 4.1 penelitian tentang lean accounting

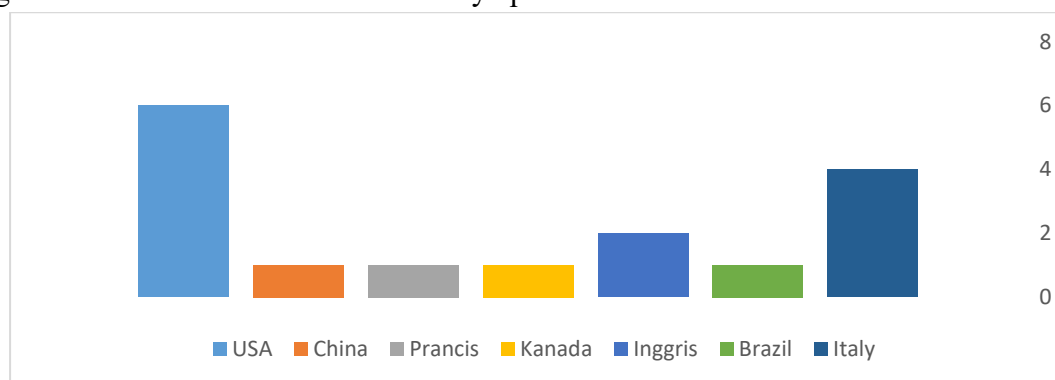
terbanyak dilakukan pada tahun 2012 dan 2015. Kemudian tren ini menurun hingga 2023, pada 2024 tren penelitian tentang lean accounting kembali meningkat.



Gambar 1. Sebaran artikel berdasarkan tahun penerbitan

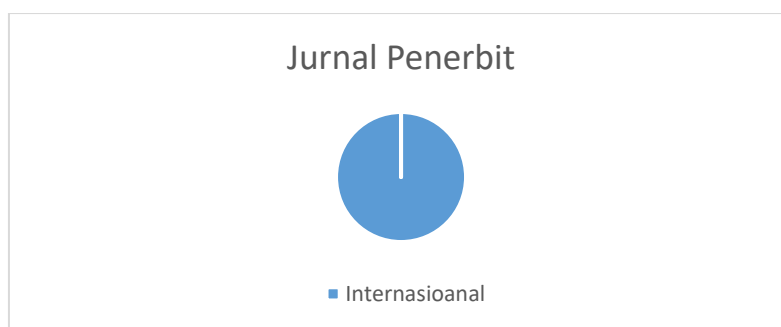
Sumber: Diolah oleh Peneliti (2025)

Distribusi artikel berdasarkan negara yang menjadi objek penelitian memperlihatkan sebelas negara ditemukan sebagai objek penelitian lean, antara lain USA, China, Prancis, Kanada, Inggris, Brazil, dan Italy. Penelitian lean accounting mayoritas dilakukan di negara maju, hal ini menunjukkan bahwa skema lean accounting pada perusahaan industri sebagai salah satu tujuan dalam menjalankan efektivitas dan efisiensi perusahaan (Negi et al., 2024) mengatakan penggunaan lean accounting pada perusahaan industri sebagai prospek meningkatkan efisiensi dan efektivitas biaya perusahaan.



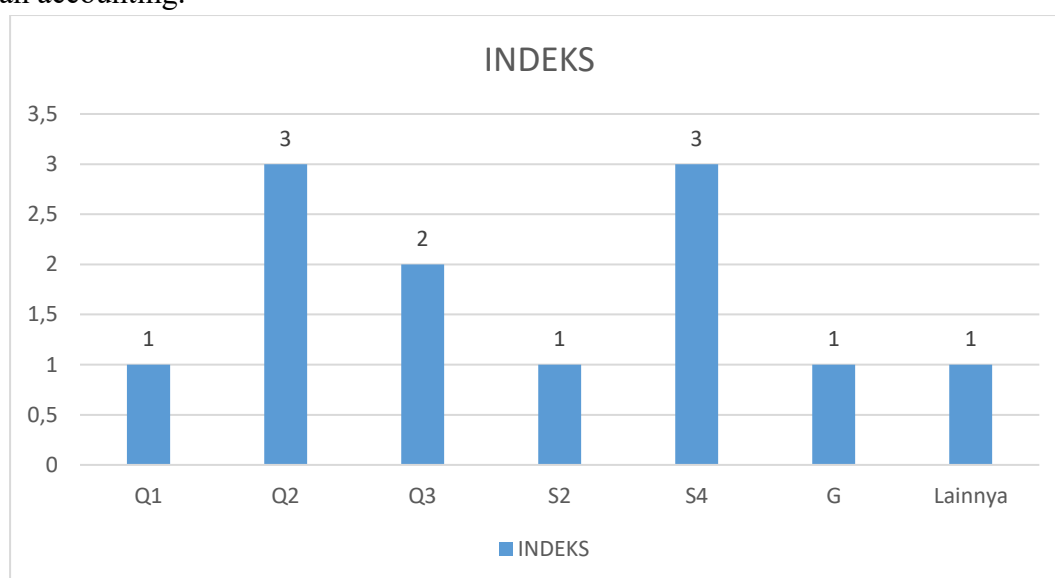
Gambar 2. Sebaran artikel berdasarkan negara

Berdasarkan jurnal penerbit, artikel-artikel yang berhasil dikumpulkan pada penelitian ini berasal dari jurnal internasional, antara lain : Elsevier, Heliyon dan Emeraldinsight, G&P



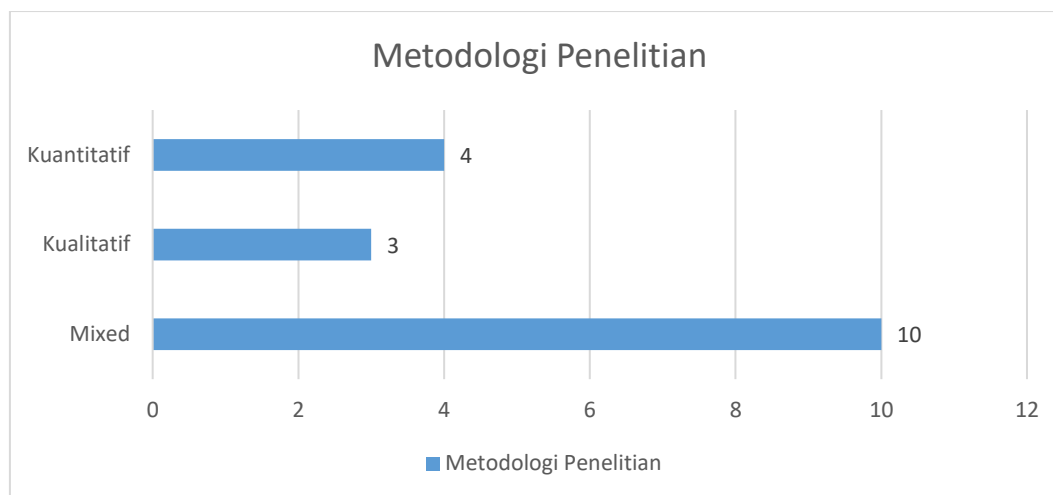
Gambar 3. Sebaran Artikel Asal Jurnal Penerbit

Dari 19 artikel yang terkumpul semua artikel terindeks Scopus dan Sinta. Hal ini dilakukan sesuai dengan kriteria yang ditentukan dalam penentuan artikel yang dijadikan bahan analisis. Artikel-artikel yang berhasil dikumpulkan merupakan artikel yang diterbitkan di jurnal berkualitas dan bereputasi internasional dengan ruang lingkup pada manajemen, industri, lean, dan accounting.



Gambar 4. Sebaran artikel yang terkumpul berdasarkan Indeks Jurnal
Sumber : Diolah oleh Peneliti 2024

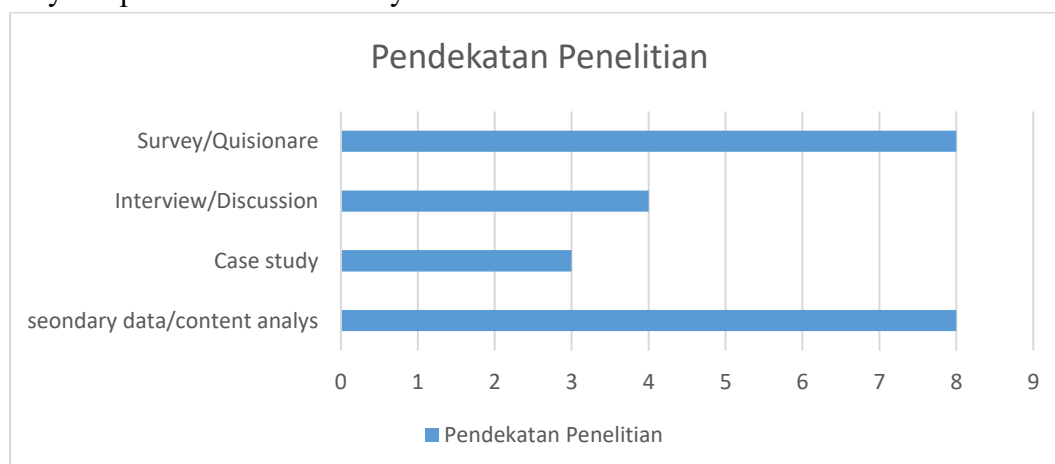
Berdasarkan analisis terhadap metodologi penelitian yang digunakan pada masing-masing artikel. Dari 19 artikel, 7 artikel menggunakan metode kuantitatif, dan 12 artikel menggunakan metode gabungan kualitatif dan kuantitatif (Mixed Methode). Menurut Rossman dan Witson tidak ada yang harus unggul antara metode kualitatif dan kuantitatif mereka dapat bekerja sama secara berkesinambungan untuk memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh tentang fenomena yang diteliti. Hasil pembagian artikel berdasarkan metodologi yang digunakan dalam penelitian disajikan berikut :



Gambar 5. Sebaran Artikel Dengan Metodologi Penelitian

Sumber : Diolah oleh Peneliti (2024)

Analisis lebih lanjut dilakukan terhadap pendekatan penelitian yang digunakan pada masing-masing artikel. Dari 19 artikel yang terpilih, pendekatan penelitian yang terbanyak dilakukan menggunakan survey/questionnaire dan Secondary data/content analisis, kemudian urutan kedua menggunakan pendekatan interview/ discussion dan yang paling sedikit dilakukan yaitu pendekatan case study.



Gambar 6. Sebaran Artikel berdasarkan pendekatan penelitian

Sumber : Diolah oleh Peneliti 2024

Berdasarkan data tersebut, dapat diketahui bahwa kajian mengenai implementasi lean accounting masih relatif terbatas dan belum dibahas secara komprehensif dalam berbagai penelitian. Kondisi ini menunjukkan bahwa pemahaman empiris maupun konseptual terkait penerapan lean accounting di berbagai konteks organisasi masih belum optimal. Keterbatasan tersebut membuka peluang adanya research gap yang signifikan, khususnya dalam mengkaji efektivitas, tantangan, dan dampak lean accounting terhadap kinerja operasional dan keuangan perusahaan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu mengeksplorasi lean accounting secara lebih mendalam agar dapat memperkaya khazanah keilmuan serta memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan sistem akuntansi manajemen yang selaras dengan prinsip lean.

Isu-isu terkini yang menjadi tantangan dan perhatian utama dalam implementasi Lean Accounting

Studi terdahulu menunjukkan bahwa implementasi Lean Accounting menghadapi berbagai tantangan yang saling terkait, mulai dari isu budaya dan perubahan peran hingga distorsi sistem akuntansi tradisional serta kepatuhan terhadap regulasi dan GAAP (Lin & Wang, 2009) Akuntansi tradisional yang menekankan pelacakan persediaan dan biaya standar seringkali tidak selaras dengan prinsip Lean, sehingga menjadi penghambat utama transformasi organisasi (Darlington, 2015) Selain itu, komunikasi dan pemahaman laporan keuangan menjadi faktor penting, karena perubahan sistem akuntansi baru memerlukan adaptasi dari seluruh pemangku kepentingan agar informasi dapat dimanfaatkan secara efektif (Collatto, 2016).

Kesenjangan antara teori dan praktik semakin memperjelas kompleksitas implementasi Lean Accounting (Chiarini, 2012) Sebagian penelitian menekankan pentingnya budaya dan kepemimpinan dalam mendorong adopsi Lean (Wang & Yuan, 2009) sementara yang lain lebih menyoroti aspek teknis akuntansi dan regulasi (Orest Fiume, 2007) Secara keseluruhan, penerapan Lean Accounting menuntut perubahan menyeluruh baik dari segi budaya, sistem, maupun struktur organisasi untuk menjembatani kesenjangan antara konsep dan praktik nyata, sekaligus memastikan keberlanjutan efisiensi dan transparansi.

Tabel 1. Isu-Isu implementasi Lean Accounting

	Referensi	Jumlah Isu Utama	Fokus Tantangan Dominan
1	Wang lin, Yuan Qingmin	4	Budaya organisasi & peran manajer
2	Stefan J Biochl, Mathias Michalicki Marcus Schneider	4	Transformasi budaya & kepemimpinan lean
3	Rosemarry R Fulletron. Frances A. Kennedy, Sally K Widener	10	Sistem akuntansi tradisional & keterbatasan data
4	Jean Cunningham	2	Bahasa & komunikasi akuntansi
5	Henrik Nielsen, Thomas Borup Kristensien , Lawrence Grasso	9	Disfungsi pengukuran kinerja & kompleksitas sistem
6	Gerald D. Busk	4	Rekonsiliasi Lean Accounting–GAAP
7	Rosemary R Fulletron, Frances A. Kennedy, Sally K Widener	4	Resistensi terhadap penghapusan pelacakan persediaan
8	Orest Fiume	5	False negative & kepatuhan regulasi
9	Gerald D. Busk	4	Konflik Lean vs standard costing
10	Jon Darlington, Pauline Found and Mark Francis	6	Paradigma akuntansi tradisional
11	Dalila Cisco Collato Marcos Antonio de Souza, Anete petrusch do Nascimento, Daniel Pacheco Lacerda	6	Kesenjangan teori–praktik Lean Accounting
12	Andrea Chairini	1	Reorganisasi proses organisasi
13	Brian H Maskell and Frances A. Kennedy	7	Perilaku anti-lean & distorsi keputusan

Penerapan Lean Accounting, khususnya penggunaan value stream sebagai indikator kinerja, menghadapi berbagai tantangan yang bersumber dari aspek budaya, sistem, dan struktur organisasi. Budaya organisasi yang masih hierarkis, dominasi sistem akuntansi

tradisional, serta resistensi pimpinan terhadap perubahan paradigma kinerja menghambat pemanfaatan indikator berbasis value stream secara efektif. Selain itu, perbedaan perspektif antara fungsi akuntansi dan operasional, kompleksitas sistem, kurva pembelajaran yang panjang, serta keterbatasan komunikasi laporan keuangan menyebabkan informasi kinerja sering bersifat administratif dan tidak mendorong perbaikan berkelanjutan. Dari sisi struktural dan regulasi, tuntutan kepatuhan terhadap standar akuntansi keuangan membatasi fleksibilitas Lean Accounting sehingga laporan berbasis value stream lebih efektif sebagai alat pengendalian internal daripada pelaporan eksternal. Secara keseluruhan, meskipun konsep Lean Accounting diterima secara luas, implementasinya masih berada pada tahap transisi antara teori dan praktik, sehingga diperlukan transformasi budaya, kepemimpinan, serta sistem pengukuran kinerja yang lebih selaras dengan prinsip aliran nilai agar manfaatnya dapat terealisasi secara optimal.

Indikator-indikator kinerja yang menjadi pengukuran lean accounting

Seluruh sumber sepakat bahwa Value Stream Costing (VSC) merupakan fondasi utama dalam Lean Accounting, dengan tujuan utama meningkatkan transparansi kinerja, efisiensi biaya, dan perbaikan berkelanjutan pada tingkat value stream. (Novi, 2020) Value stream berfungsi sekaligus sebagai objek biaya dan pusat laba, sehingga pelaporan keuangan dan nonkeuangan menjadi lebih relevan bagi pengambilan keputusan manajerial. Dari sisi pengukuran kinerja, terdapat keseragaman bahwa indikator value stream tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga operasional dan perilaku, seperti lead time, ketepatan waktu pengiriman, partisipasi Kaizen, hingga utilisasi kapasitas. Pentingnya visual management melalui papan metrik yang diperbarui secara mingguan untuk mendorong akuntabilitas tim dan continuous improvement (Arbulo-López & Fortuny-Santos, 2013).

Tantangan utama muncul dari perbandingan dengan sistem akuntansi konvensional. Secara eksplisit akuntansi tradisional tidak hanya gagal mendukung Lean, tetapi juga berpotensi menghambat aliran proses, salah merepresentasikan manfaat finansial Lean, dan terikat oleh hambatan regulasi akuntansi keuangan (Arbulo-López & Fortuny-Santos, 2013). Perbedaan ini menunjukkan bahwa penerapan VSC bukan sekadar perubahan teknik akuntansi, melainkan transformasi struktural dan kultural organisasi.

Pengukuran kinerja value stream berfungsi sebagai pendorong utama continuous improvement oleh tim yang bertanggung jawab langsung atas aliran nilai. Fokus pengukuran diarahkan pada indikator kinerja operasional yang berkaitan langsung dengan hasil bisnis, seperti produktivitas penjualan terhadap modal dan ketepatan waktu pengiriman, sehingga kinerja value stream dapat dipantau secara praktis dan berorientasi tindakan (Zhang et al., 2016). Value stream costing sebagai sistem pelaporan biaya dan profitabilitas yang sepenuhnya selaras dengan prinsip lean. Kontribusi utamanya terletak pada penegasan value stream sebagai objek biaya sekaligus pusat laba, penggunaan biaya aktual berbasis kas, penghindaran alokasi overhead, serta pemaknaan persediaan sebagai pemborosan, bukan aset, sehingga laba dicapai melalui efisiensi sumber daya, bukan overproduksi. (Blöchl et al., 2017)

Rosemary memosisikan Value Stream Costing sebagai kebutuhan informasi strategis bagi perusahaan manufaktur lean. Keunikan pandangannya terletak pada penekanan akuntabilitas lintas fungsi dalam satu value stream, di mana seluruh anggota bertanggung jawab atas kualitas, waktu siklus, dan ketepatan pengiriman, sekaligus memastikan laporan keuangan mudah dipahami oleh manajer produksi untuk mendukung pengambilan keputusan operasional. (Rosemary et al., 2014) Jean Cunningham memperluas konsep kinerja value stream melalui pengukuran nonkeuangan yang dilakukan langsung di titik penggunaan (point

of use). Kontribusinya terletak pada integrasi indikator budaya dan perilaku lean—seperti partisipasi Kaizen, audit 5S, keselamatan kerja, dan equipment uptime—sebagai refleksi kematangan implementasi lean di tingkat operasional (Cunningham, 2007).

VSC sebagai alat akuntansi manajemen yang menyajikan gambaran agregat kinerja keuangan dan nonkeuangan pada tingkat value stream. Keunggulan pendekatannya adalah penggunaan pelaporan mingguan berbasis tren untuk menilai dampak inisiatif perbaikan, kebutuhan kapasitas, serta keberhasilan pengurangan pemborosan dalam jangka panjang. (Nielsen et al., 2023) Gerald D. Busk berkontribusi melalui pengembangan laporan laba rugi (value stream P&L) yang berfokus pada pendapatan dan biaya langsung tanpa biaya standar atau work order. Pendekatan ini memperkuat pengendalian pemborosan, mendorong pengurangan persediaan, serta dilengkapi dengan box score yang mengintegrasikan kinerja keuangan, operasional, dan kapasitas secara selaras dengan strategi organisasi (Debusk, 2012).

Value stream costing sebagai dasar perhitungan biaya rata-rata per unit dalam lingkungan lean accounting. Kontribusinya terletak pada penyederhanaan informasi biaya produk agar tetap relevan tanpa mengorbankan prinsip lean yang menolak kompleksitas biaya tradisional. (Fullerton, 2013) Restrukturisasi organisasi berdasarkan value stream, pemberdayaan pemimpin tim, dan penyederhanaan proses bisnis merupakan prasyarat untuk menghilangkan aktivitas tidak bernilai tambah serta mengurangi konflik internal dalam pemenuhan kebutuhan pelanggan (Fiume, 2007).

Dalila Collatto mengintegrasikan value stream identification dengan Strategic Cost Management, menekankan pencatatan biaya aktual secara langsung pada value stream tanpa melalui persediaan. Keunggulan pendekatannya adalah pemanfaatan value stream mapping sebagai alat visual untuk mengidentifikasi pemborosan, aliran informasi, dan lead time guna menurunkan biaya total melalui eliminasi aktivitas tidak bernilai tambah. (De & Lacerda, 2016) Chairini menegaskan bahwa value stream accounting merupakan turunan langsung dari lean accounting yang menuntut reorganisasi proses organisasi secara menyeluruh. Kontribusinya terletak pada penekanan bahwa penerapan value stream tidak hanya bersifat teknis akuntansi, tetapi juga transformasi struktural organisasi agar selaras dengan logika penciptaan nilai. (Chairini, 2014) Praktik pengukuran kinerja value stream melalui seperangkat metrik operasional yang terstandardisasi dan mudah dipahami, seperti dock-to-dock days dan order-to-cash. Kontribusi utamanya adalah integrasi pelaporan visual melalui papan metrik mingguan serta penegasan bahwa pelaporan biaya dan profitabilitas harus bersifat sederhana dengan alokasi overhead minimal. (B. H. Maskell & Kennedy, 2007)

Berdasarkan temuan diatas dapat disimpulkan bahwa value stream terbukti berfungsi sebagai indikator pengukuran yang komprehensif dalam Lean Accounting karena mampu mengintegrasikan dimensi kinerja keuangan dan nonkeuangan secara simultan. Penggunaan Value Stream Costing (VSC) menempatkan value stream sebagai objek biaya sekaligus pusat laba, sehingga pelaporan kinerja menjadi lebih sederhana, transparan, dan mencerminkan biaya aktual tanpa distorsi alokasi overhead yang berlebihan. Selain itu, pengukuran kinerja berbasis value stream mendorong fokus organisasi pada kelancaran aliran proses, pengurangan pemborosan, serta akuntabilitas tim terhadap indikator operasional seperti lead time, ketepatan waktu pengiriman, dan kualitas. Sehingga, value stream dalam Lean Accounting tidak hanya berperan sebagai alat pelaporan, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk mendukung pengambilan keputusan dan perbaikan berkelanjutan secara berkesinambungan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, Lean Accounting saat ini lebih banyak diterapkan dan dikaji pada industri di negara-negara maju, dengan perkembangan literatur yang menunjukkan tren peningkatan sejak tahun 2024 seiring dengan tuntutan industrialisasi terhadap efisiensi biaya dan pengelolaan operasional. Implementasi Lean Accounting tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga menuntut perubahan budaya organisasi, transformasi peran manajerial, serta pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia agar selaras dengan prinsip lean. Di Indonesia, keterbatasan penelitian yang secara spesifik membahas implementasi Lean Accounting menunjukkan adanya peluang dan celah penelitian yang signifikan untuk dieksplorasi lebih lanjut, baik dari sisi empiris maupun konseptual.

Penerapan Lean Accounting menghadapi tantangan yang kompleks dan multidimensional, mencakup aspek kultural, manajerial, sistemik, dan struktural. Resistensi terhadap perubahan, ketidaksesuaian sistem akuntansi serta pengukuran kinerja tradisional, keterbatasan regulasi, dan kompleksitas administrasi menjadi penghambat utama implementasinya. Dalam konteks ini, pengukuran kinerja berbasis value stream melalui Value Stream Costing (VSC) terbukti menjadi pendekatan kunci karena menekankan biaya aktual, minimisasi persediaan, serta integrasi indikator keuangan dan nonkeuangan untuk mendukung perbaikan berkelanjutan. Oleh karena itu, keberhasilan Lean Accounting sangat bergantung pada komitmen jangka panjang organisasi, integrasi fungsi akuntansi dan operasional, serta kemampuan perusahaan dalam melakukan transformasi menyeluruh berbasis aliran nilai.

REFERENSI

- Allawi, K. M. (2019). The compatibility between lean accounting and cleaner production for achieving competitive advantage. *Polish Journal of Management Studies*, 20(2), 73–82. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.20.2.06>
- Arbulo-López, P. R., & Fortuny-Santos, J. (2013). An accounting system to support process improvements: Transition to lean accounting. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 3(3), 576–602. <https://doi.org/10.3926/jiem.2010.v3n3.p576-602>
- Arora, V., & Soral, G. (2017). Conceptual issues in lean accounting: A review. *IUP Journal of Accounting Research & Audit Practices*.
- Baroma, B. (2013). Breakthroughs in the management accounting science: Imaging a balanced scorecard thought by lean philosophy rationales. *Transition Studies Review*, 20(2), 239–251. <https://doi.org/10.1007/s11300-013-0279-1>
- Belhadi, A., Sha'ri, Y. B. M., & Touriki, F. E. (2018). Lean production in SMEs: Literature review and reflection on future challenges. *Journal of Industrial and Production Engineering*. <https://doi.org/10.1080/21681015.2018.1508081>
- Bhamu, J., & Sangwan, K. S. (2014). Lean manufacturing: Literature review and research issues. *International Journal of Operations and Production Management*, 34(7), 876–940. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2012-0315>
- Blöchl, S. J., Michalicki, M., & Schneider, M. (2017). Simulation game for lean leadership – Shopfloor management combined with accounting for lean. *Procedia Manufacturing*, 9, 97–105. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.04.031>
- Chiarini, A. (2012). Lean production: Mistakes and limitations of accounting systems inside

- the SME sector. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 23(5), 681–700. <https://doi.org/10.1108/17410381211234462>
- Chiarini, A. (2014). A comparison between time-driven activity-based costing and value stream accounting in a lean Six Sigma manufacturing case study. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 14(2), 131–148. <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2014.064472>
- Collatto, D. C. (2016). Interactions, convergences and interrelationships between lean accounting and strategic cost management: A study in the lean production context. *Gestão & Produção*, 23(4), 815–827. <https://doi.org/10.1590/0104-530X1279-15>
- Court, P. F. (2005). Lean as an antidote to labour cost escalation on complex mechanical and electrical projects. *International Group for Lean Construction Conference Proceedings*, 3–11.
- Coutinho, R. M., & Ceryno, P. S. (2019). A critical review on lean green product development: State of art and proposed conceptual framework. *Environmental Engineering and Management Journal*.
- Cunningham, J. (2007). *Lean application in accounting environments*.
- Cunningham, J. (2015). Lean application in accounting environments. In *Lean Accounting: Best Practices for Sustainable Integration* (pp. 209–235). <https://doi.org/10.1002/9781119196808.ch9>
- Darlington, J. (2015). Flow accounting: The next challenge for 21st century lean businesses. In *Understanding the Lean Enterprise* (pp. 79–99). https://doi.org/10.1007/978-3-319-19995-5_4
- Debusk, G. K. (2012). Use lean accounting to add value to the organization. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 35–42.
- Díaz, F. N. (2018). *Revisión de la literatura de prácticas para evaluar la calidad del servicio en instituciones de salud: Hacia un enfoque de Lean Healthcare*.
- Fiume, O. (2007). *Lean strategy and accounting: The roles of the CEO and CFO*.
- Fullerton, R. R. (2013). Management accounting and control practices in a lean manufacturing environment. *Accounting, Organizations and Society*, 38(1), 50–71. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.10.001>
- Fullerton, R. R. (2014). Lean manufacturing and firm performance: The incremental contribution of lean management accounting practices. *Journal of Operations Management*, 32(7), 414–428. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.002>
- Haque, R., Siddique, A., & Kumar, A. (2024). Research and development intensity, inventory leanness, and firm performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(2). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100263>
- Jimenez, L. B., & Cuadros, C. C. (2021). Systematic literature review of the application of lean methodologies in the retail sector. *IEOM Conference Proceedings*.
- Kanivia, A., Supriyadi, A., Putrie, N. A., & Puspita, B. B. (2024). *Implementasi lean accounting pada perusahaan industri*. 6(1), 27–32.
- Kennedy, F. A. (2006). The lean enterprise and traditional accounting—Is the honeymoon over? *Journal of Corporate Accounting and Finance*, 17(6), 63–74. <https://doi.org/10.1002/jcaf.20234>

- Lin, W., & Wang, Y. Q. (2009). Lean accounting based on lean production. *International Conference on Management and Service Science*.
- Manurung, M., Anizar, A., & Ishak, A. (2024). *Implementation of lean manufacturing methodology and its application: A literature review*.
- Maskell, B. (2017). *Practical lean accounting: A proven system for measuring and managing the lean enterprise (2nd ed.)*. <https://doi.org/10.1201/b11454>
- Maskell, B. H. (2016). Lean accounting. In *The Routledge Companion to Lean Management* (pp. 153–164). <https://doi.org/10.4324/9781315686899>
- Maware, C., Okwu, M. O., & Adetunji, O. (2022). A systematic literature review of lean manufacturing implementation. *International Journal of Lean Six Sigma*. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-12-2020-0223>
- Medeiros, H. S., Santana, A. F. B., & Guimarães, L. S. (2017). The use of costing methods in lean manufacturing industries: A literature review. *Gestão & Produção*.
- Mohamed, S., Mansoor, M., Khalfan, A., Venu, S., Swarnakar, V., Rauf, A., & El, M. (2024). Advancing building construction integrating circularity with lean project delivery systems. *Developments in the Built Environment*, 20, 100531. <https://doi.org/10.1016/j.dibe.2024.100531>
- Negi, P., Thakur, G., Singh, R., Gehlot, A., Thakur, K., Raj, L., Priyadarshi, N., & Twala, B. (2024). Perception of lean construction implementation barriers in the Indian prefabrication sector. *Heliyon*, 10(16), e36458. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36458>
- Nielsen, H., Kristensen, T. B., & Grasso, L. (2023). Performance effects of value stream costing and accounting performance measures in lean production companies. *Production Planning & Control*, 34(7), 641–657. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1949506>
- Novi, B. (2020). Lean accounting and value stream costing. *Economic Themes*, 58, 573–592. <https://doi.org/10.2478/ethemes-2020-0032>
- Rizka, A., Asbari, M., & Setiawan, R. A. (2024). *Penerapan prinsip lean manufacturing untuk efisiensi operasional dan produktivitas*.
- Senthil, C., Kim, S., Kim, H., & Young, H. (2024). Reversible Li-ion trade-off in ultrathick sulfur cathodes for practical lean Li-S batteries. *Nano Energy*, 131, 110231. <https://doi.org/10.1016/j.nanoen.2024.110231>
- Staedele, A. E., Ensslin, S. R., & Forcellini, F. A. (2019). Knowledge building about performance evaluation in lean production. *Journal of Manufacturing Technology Management*. <https://doi.org/10.1108/JMTM-12-2017-0277>
- Sunder, M. V. (2020). Change management practices for Lean Six Sigma deployment in higher education institutions. In *World Scientific Book Chapters*.
- Wang, L., & Yuan, Q. (2009). Lean accounting based on lean production. *International Conference on Management and Service Science (MASS)*. <https://doi.org/10.1109/ICMSS.2009.5302766>
- Zhang, T. C., Bishop, P. L., Yudin, M. H., Landers, D. V., Meyn, L. A., Hillier, S. L. L., Xiao, B., Wu, C., Song, W., Niu, X., Qin, N., Liu, Z., Xu, Q., Wu, S., Lin, X., Hui, K. M., Yang, S., Wu, X., Tan, Y., ... Utokoro, A. M. (2016). Sialidase activity in aerobic vaginitis is equal to levels during bacterial vaginosis. *American Journal of Obstetrics and*

- Gynecology*, 6(2), 205–209. <https://doi.org/10.1016/j.ejogrb.2012.12.003>
- Zhengdao, C., Wy, V., Hu, M., & Zhou, Y. (2024). Lean construction management enhancing prefabricated building project performance in China. *Journal of Building Engineering*, 94, 109930. <https://doi.org/10.1016/j.jobbe.2024.109930>