

**IDENTIFIKASI PENERAPAN *CONTINUOUS IMPROVEMENT*
UNTUK Mendukung *WORK LIFE BALANCE*
PADA DIVISI KEUANGAN OPERASIONAL
PT HM SAMPOERNA TBK**

**Febriany Sabella, Senny Harindahyani
Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika
febsabellaa@yahoo.com**

Abstrack

Continuous improvement is one of managerial accounting concept that is focused on increasing quality by reducing waste through efficiency and effectiveness. Continuous improvement is set by company as a principle to sustained a competitive advantage by implementing continous improvement as a company's core principle. PT HM Sampoerna Tbk is one of the company that implement continous improvement as company's core principle. Sampoerna continuously improve for their "Three Hands Phylosophy" that's for adult smokers, employee and business partners, and society at large. Specifically for their employees that's believed as company's key of success, Sampoerna give their employees a feedback by continuously make a program to success work-life balance. Work-life balance is defined as a situation in which workers feel that they are capable on balancing their works and non-work commitments. With the complexities and higher mobility in MNC, work-life balance considers as one of workers challenge nowadays.

Keywords : *continuous improvement, work life balance, management accounting, Sampoerna.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Sampoerna merupakan anak perusahaan PT Philip Morris Indonesia dan merupakan afiliasi Philip Morris Internasional telah berhasil menguasai 33.4% pangsa pasar rokok Indonesia pada tahun 2016 dengan menjual sebanyak 105.5 miliar batang rokok ditengah perlambatan ekonomi. Menurut Presiden Komisaris Perusahaan, kunci kesuksesan yang diraih tersebut dipercaya terletak pada karyawannya. Untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya, Perusahaan melakukan berbagai *continuous improvement* (Bhuiyan dan Baghel, 2005) dan bahkan menjadikan *continuous improvement* sebagai *core principle* manajemen organisasi yang sesuai dengan teori Dahlggaard. Menurut Dahlggaard (2011), perusahaan manufaktur asal Amerika dan Jepang memiliki peran signifikan dalam perkembangan *continuous improvement* yang bahkan menjadikan *continuous improvement* sebagai *core principle* manajemen

organisasi.

Dalam implementasinya, fokus *continuous improvement* Perusahaan ditujukan kepada Falsafah Tiga Tangan yaitu kepada perokok dewasa, karyawan dan mitra bisnis, dan masyarakat luas. Khususnya bagi karyawan, yang dianggap sebagai kunci kesuksesan Perusahaan, Sampoerna menyadari bahwa manusia memiliki kompetensi (*human competencies*), kompetensi manusia dapat memberikan kontribusi lebih terhadap perkembangan dan performa organisasi. Selain itu, adanya kemampuan manusia yang memadai dapat dijadikan bekal untuk menjaga keunggulan kompetitif Sampoerna dimasa mendatang. Dengan pertimbangan tersebut, Sampoerna secara konsisten mencari karyawan dengan talenta terbaik melalui berbagai *platform* dan berupaya menjadikan Perusahaan sebagai lingkungan yang ramah bagi karyawannya. Berbagai upaya dilakukan Perusahaan untuk menjadikan Sampoerna menjadi lingkungan yang ramah bagi karyawannya, termasuk dengan melakukan *continuous improvement* untuk mewujudkan *work life balance* bagi seluruh karyawan. Upaya tersebut dicapai dengan memanfaatkan informasi yang relevan dengan kebutuhan Perusahaan melalui informasi yang disediakan oleh akuntansi manajemen Perusahaan. Akuntansi Manajemen (Abrahamsson dan Gerdin, 2006) dapat mengungkapkan hubungan timbal balik antara hak dan kewajiban antara pelaku dalam Perusahaan. Dengan demikian, akuntansi manajemen dapat menjadi kunci penting dalam perubahan proses dalam organisasi.

Moore (2007) juga mengemukakan bahwa perusahaan yang mendukung *work life balance* akan membuat karyawannya lebih produktif, lebih setia dan lebih puas dengan pekerjaan mereka. Dengan demikian kemampuan karyawannya menjadi lebih baik dan berkembang untuk kemajuan Perusahaan. Selain itu, *work life balance* juga ditujukan untuk mengurangi *work overtime* karyawannya dengan tetap berkomitmen pada prinsip dasar *continuous improvement* yaitu meningkatkan kualitas dan mengurangi hal yang tidak berguna atau sia-sia (Hansen dan Mowen, 2007). Penerapan *work life balance* diterapkan di seluruh divisi di Sampoerna, termasuk divisi keuangan operasional (*operations finance*) yang bertanggung jawab atas perencanaan keuangan, mengawasi dan mengontrol biaya manufaktur, investasi dan modal kerja bagi lokal, regional dan global. Secara formal, Sampoerna mengajak karyawan dalam divisi keuangan operasional agar dapat berkomitmen baik dalam pekerjaan dan hal lain selain pekerjaan.

Perumusan Masalah

Penulisan ini mengangkat masalah yaitu : “Identifikasi Penerapan *Continuous Improvement* untuk Mendukung *Work Life Balance* pada Divisi Keuangan Operasional PT HM Sampoerna Tbk”. Dan untuk menjawab permasalahan tersebut, maka dirumuskan beberapa pertanyaan berikut:

1. Apa sajakah program *Continuous Improvement* yang diterapkan dan dikembangkan PT HM Sampoerna Tbk untuk mendukung *Work life Balance*?
2. Bagaimanakah hasil dari penerapan *Continuous Improvement* untuk mendukung *Work Life Balance* pada Divisi Keuangan Operasional di PT HM Sampoerna Tbk?
3. Bagaimanakah dampak penerapan *Continuous Improvement* untuk mendukung *Work Life Balance* bagi PT HM Sampoerna Tbk secara keseluruhan?

TELAAH TEORITIS

Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen menurut Mowen *et al.* (2012) adalah cabang akuntansi yang menyediakan informasi untuk pengguna internal organisasi. Akuntansi manajemen memiliki tiga tujuan, yaitu:

1. Menyediakan informasi untuk tindak perencanaan organisasi;
2. Menyediakan informasi untuk tindak pengendalian organisasi; dan
3. Menyediakan informasi untuk membuat keputusan yang efektif.

Continuous Improvement

Definisi Continuous Improvement

Continuous Improvement merupakan salah satu konsep dalam Akuntansi Manajemen yang berarti perbaikan terus-menerus. Hansen dan Mowen (2007) mendefinisikan *Continuous Improvement* sebagai sebuah proses mencari jalan ataupun cara secara terus-menerus untuk meningkatkan efisiensi secara keseluruhan dan produktivitas dengan mengurangi kerugian (*reducing waste*), meningkatkan kualitas (*increasing quality*) dan mengurangi biaya (*reducing costs*). *Continuous Improvement* sangatlah mendasar untuk membangun keunggulan. Terdapat dua elemen penting dalam *continuous improvement*, yaitu:

- 1) Efisien, efisien adalah tepat atau sesuai untuk mengerjakan (menghasilkan) sesuatu (dengan tidak membuang-buang waktu, tenaga, biaya).

- 2) Efektif, efektif adalah pemanfaatan sumber daya, sarana, dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya. Jika hasil dari kegiatan tersebut semakin mendekati sasaran, semakin tinggi efektivitasnya.

Metodologi Continuous Improvement

Bhuiyan dan Baghel (2005) mengemukakan beberapa metodologi *continuous improvement*, diantaranya:

1. *Lean Accounting*
2. *Six Sigma*
3. *Balanced Scorecard*
4. Metodologi Hybrid

Kaizen

Definisi Kaizen

Continuous Improvement sangat erat kaitannya dengan *kaizen*. Cooper (1995) menjelaskan bahwa *Kaizen* merupakan istilah *continuous improvement* dalam Bahasa Jepang. *Kaizen* berasal dari kata “*kai*” dan “*zen*”, dalam bahasa Jepang “*kai*” berarti berubah dan “*zen*” berarti menjadi lebih baik yang berasal dari hari nurani paling dalam, yaitu budi pekerti. Sehingga *kaizen* berarti perubahan secara terus-menerus untuk menjadi lebih baik.

Prinsip Kaizen

Dua prinsip dalam *kaizen* (Imai, 1997) adalah menyeluruh dan perbaikan terus-menerus serta keikutsertaan seluruh tenaga kerja dalam prosesnya. Seluruh tenaga perlu berpartisipasi untuk memproduksi perbaikan sedikit tetapi sering dengan memberikan saran untuk perbaikan baik proses dan produk. Lebih dari itu, konsep *kaizen* melihat ketepatan hubungan antar alat-alatnya dan ukuran serta urutan konkretnya yang dapat berbeda antara satu dengan yang lain.

Alat Kaizen

Kaizen memiliki beberapa komponen berikut sering yang merupakan alat dalam mengimplementasikan *Kaizen* (Ohno *et al.*,2009) yaitu adalah sebagai berikut:

1. 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke*)
2. *Suggestion System*
3. *Quality Control Circle (QCC)*
4. *Total Quality Management (TQM)*
5. *Toyota Production System*
6. *Just In Time*
7. *Kanban System.*

Work Life Balance

Definisi Work Life Balance

Kopp (2013) mendefinisikan *work life balance* sebagai kemampuan seorang dalam mengkombinasikan aktivitasnya dalam kehidupan kerja dan kehidupan non kerjanya seperti hobi dan menghabiskan waktu dengan teman yang dilakukan secara efektif.

Fungsi Work Life Balance

Berikut merupakan fungsi *work life balance* bagi pekerjaan menurut Poulouse dan Sudarsan (2014) adalah:

1. Kepuasan kerja

Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa *work life balance* berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki *work life balance* tinggi memiliki kepuasan kerja yang tinggi.

2. Minimnya *turnover*

Work life balance telah dibuktikan berhubungan signifikan dengan *turnover*. *Turnover* adalah pengunduran diri secara sukarela ataupun tidak sukarela dari suatu organisasi. Besarnya angka *turnover* dapat mengakibatkan meningkatnya biaya *training* dan rekrutmen (Robbins, 2008).

3. Minimnya ketidakhadiran dalam pekerjaan

Work life balance memiliki peran dalam mengurangi ketidakhadiran karyawan dalam pekerjaan. Hubungan keduanya adalah negatif, dimana semakin tinggi *work life balance* seorang karyawan, maka semakin rendah tingkat ketidakhadirannya.

4. Performa kerja

Work life balance memiliki hubungan yang signifikan dengan perfroma kerja dimana

seorang karyawan yang memiliki *work life balance* tinggi memiliki performa kerja yang baik.

Flexible Working Hours

Jam kerja fleksibel menurut penelitian yang dilakukan Stafford University (2005) adalah kebijakan yang memungkinkan karyawan untuk memiliki kebebasan untuk memvariasikan waktu mulai bekerja dan menyelesaikannya. Berikut merupakan manfaat dari diterapkannya *flexytime*, yaitu:

1. Mempercayakan dan memberikan kekuasaan untuk mengatur waktu dalam bekerja. Waktu bekerja dapat disesuaikan dengan kehidupan pribadi.
2. Waktu dapat diatur sesuai dengan waktu yang cocok, jadi perjalanan dengan waktu yang terburu-buru dapat dikurangi, atau waktu bisa disesuaikan dengan jadwal keberangkatan transportasi sehingga karyawan tidak lagi datang terlambat.
3. Waktu dapat disesuaikan untuk mendapatkan waktu yang tepat bersama anak-anak, atau kewajiban yang lain, waktu bekerja pasangan, kegiatan sosial.
4. Pada umumnya mengurangi tingkat stress dan meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan, dan perusahaan dapat menilai karyawan dengan lebih adil.

METODE

Gambaran Umum Badan Usaha

PT. Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk (HMS) merupakan perusahaan rokok terkemuka di Indonesia. Sampoerna merupakan anak perusahaan dari PT Philip Morris Indonesia (PMID) dan afiliasi dari Philip Morris International Inc. (PMI). Ruang lingkup kegiatan Perusahaan meliputi kegiatan manufaktur, perdagangan dan distribusi rokok. Sampoerna sebagai perusahaan internasional telah memasarkan produknya hingga ke mancanegara.

Kantor pusat Sampoerna terletak di Jl. Rungkut Industri Raya no 18, Surabaya, Jawa Timur. Selain itu, Sampoerna memiliki tujuh fasilitas produksi di Indonesia yang terletak di Pasuruan dan Karawang untuk Sigaret Kretek Mesin, serta Malang, Probolinggo dan tiga fasilitas produksi di Surabaya untuk Sigaret Kretek Tangan. Sampoerna juga bermitra dengan 38 Mitra Produksi Sigaret (MPS).

Mekanisme Penulisan

Penulisan pelaporan disusun berdasarkan data yang dikumpulkan penulis selama program kerja lapangan yang terhitung sejak 3 Juli 2017 – 31 Oktober 2017. Penulis menggunakan teknik observasi partisipatif dengan cara berperan serta dalam continuous improvement untuk mewujudkan work life balance pada Divisi Keuangan Operasional PT HM Sampoerna Tbk. Selain melakukan observasi, penulis juga menganalisis dokumen baik itu dokumen internal perusahaan maupun dokumen yang telah dipublikasi oleh Perusahaan. Dokumen internal perusahaan didapat melalui intranet dan shared folders setelah mendapatkan ijin dari pihak yang terkait. Sedangkan untuk dokumen yang dipublikasi oleh perusahaan sendiri, penulis mendapatkannya melalui situs resmi perusahaan yaitu: http://www.sampoerna.com/id_id/pages/homepage.aspx untuk mendapatkan data seperti profil perusahaan, sejarah, visi dan misi serta laporan keuangan dan pemberitahuan lain terkait Sampoerna yang relevan dengan penyusunan pelaporan ini. Dokumen yang penulis gunakan adalah dokumen yang longitudinal untuk dapat membandingkan improvement dari waktu ke waktu.

PEMBAHASAN

Program Continuous Improvement Yang Diterapkan Dan Dikembangkan PT HM Sampoerna Tbk Untuk Mendukung Work Life Balance

Teknik Lean Accounting

Mengadopsi salah satu metodologi *continuous improvement* yaitu teknik lean manufacturing milik Bhuiyan dan Baghel (2005), Sampoerna juga menerapkan teknik *lean accounting*. Teknik ini merupakan sistem yang digunakan untuk menganalisa dan memperbaiki hal yang tidak berguna dalam segala area untuk membuat produk untuk konsumen. Dengan membagi sebuah aktivitas menjadi aktivitas yang memberi nilai tambah dan aktivitas yang tidak memberi nilai tambah bagi konsumen. Konsumen dari setiap data yang diolah oleh karyawannya adalah sebagai berikut:

1. Seseorang yang menggunakan produk atau jasa;
2. Seorang selanjutnya yang memproses data dari pekerjaan; dan
3. Dapat dari pihak eksternal maupun internal.

Dengan prinsip membuang *non-value added activity*, pengimplementasian teknik ini telah dijalankan sejak tahun 2013 lalu dengan menyederhanakan dan membuat *Microsoft Excel*

menjadi lebih otomatis melalui *macros*.

Six Sigma

Sebagai metodologi *continuous improvement* yang dapat diterapkan di seluruh aspek dalam organisasi termasuk desain, administrasi dan jasa (Linderman *et al.*, 2003). Tujuan utama dari penerapan *six sigma* adalah untuk mengurangi cacat sampai pada level non dan berfokus pada mengurangi *varian* dalam semua proses di Perusahaan. Pendekatan *six sigma* diimplementasikan di Divisi Keuangan Operasional melalui sebuah program yang disebut *sandbag attack*. Selain memiliki *sandbag attack* sebagai wujud implementasi *six sigma*, divisi Keuangan Operasional juga memiliki metode visualisasi. Sebuah metode yang diterapkan untuk menunjukkan deviasi dari situasi normal dan memicu orang untuk bertindak. Visualisasi menampilkan *executive summary* dan *progress and process control*. *Executive summary* menampilkan ringkasan dari suatu area seperti *key performance index*. *Progress control* merupakan monitor *progress* dari output dan *process control* merupakan monitor proses untuk menghasilkan output.

5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, dan Rajin)

Metode 5R merupakan metode yang menganut alat Kaizen milik Imai (1986) yaitu 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu* dan *Shitsuke*). Penerapan 5R di Sampoerna ditanamkan ke masing-masing karyawan melalui pelatihan (*training*) dan model yang di pajang di setiap sudut ruang kerja atau ditempat yang sering dijumpai oleh setiap karyawannya. Pelatihan diberikan oleh pelatih internal yang bertanggung jawab atas pengembangan *continuous improvement* di Sampoerna. Dengan adanya pelatihan, diharapkan peserta dapat mengimplementasikan 5R dalam setiap pekerjaan yang dilakukan agar pekerjaan dapat menjadi lebih efektif dan efisien. Selain itu, peletakan model di sudut-sudut ruangan yang sering dijumpai oleh karyawan ditujukan untuk penyegaran agar 5R dapat terus diamalkan terus-menerus bukan hanya pasca pelatihan diberikan saja. Implikasi nyata dalam praktik di divisi Keuangan Operasional misalnya dengan mengatur tatanan *folder* atau *file* dalam *sharing folder* atau *folder* yang digunakan bersama-sama. Mengatur dengan rapi tatanan *folder* dengan penamaan yang jelas dan berdasarkan tingkat penggunaan data dapat memudahkan karyawan untuk mencari data yang dibutuhkan sehingga tidak ada waktu yang terbuang untuk mendapatkan data yang dibutuhkan. Penerapan 5R juga diterapkan dengan menyimpan dokumen fisik dalam satu

ruangan arsip secara terstruktur dengan penamaan yang jelas sehingga dapat memudahkan karyawan dalam mencari data yang dibutuhkan oleh karyawan. Dengan demikian, tidak ada waktu yang terbuang ketika seorang karyawan membutuhkan dokumen yang diperlukan untuk mendukung pekerjaannya.

Problem-solving Quality Control Circle (QCC)

Salah satu alat milik Imai (1986) adalah *Quality Control Circle*. Alat QCC juga diterapkan di Sampoerna yaitu merupakan basis untuk karyawan yang secara kolektif menemukan masalah, mendiskusikan solusi alternatif untuk menyelesaikan masalah tersebut, dan memonitor hasil atas solusi tersebut.

Problem solving quality control cycle merupakan upaya dalam membuat kerja menjadi lebih efektif dan efisien melalui penyelesaian atas masalah atau tantangan dalam pekerjaan. Penerapan metode ini dinilai sesuai untuk menjawab permasalahan yang terjadi dalam pekerjaan karyawan sehari-hari. Dengan penetapan metode ini, setiap karyawan dapat memberikan rekomendasi atas setiap tantangan atau permasalahan yang terjadi dalam lapangan yang dinilai dapat menghambat efektifitas dan efisiensi dalam bekerja. Karyawan yang terlibat langsung atas permasalahan yang terjadi dapat memberikan rekomendasi yang lebih mudah diimplementasikan dan meningkatkan efisiensi serta efektifitas pekerjaan karena karyawan tersebut terlibat langsung dalam praktiknya.

Hasil Dari Penerapan Continuous Improvement Untuk Mendukung Work Life Balance Pada Divisi Keuangan Operasional Di PT HM Sampoerna Tbk

Hasil Penerapan Continuous Improvement Untuk Mendukung Work Life Balance Berdasarkan Penurunan Waktu Kerja

Salah satu indikator keberhasilan penerapan *continuous improvement* dalam kaitannya dengan *work life balance* yang digunakan Sampoerna adalah rata-rata waktu kerja dan rata-rata jam pulang kerja karyawan. Penerapan *continuous improvement* di Divisi Keuangan Operasional untuk mendukung *work life balance* memiliki dampak yang positif. Idealnya, waktu kerja karyawan di Sampoerna adalah 8 jam sehari atau sama dengan waktu kerja karyawan yang seharusnya. Pada tahun 2016 lalu, divisi Keuangan Operasional berhasil menurunkan rata-rata 30% waktu kerja karyawan dengan pencapaian waktu kerja menjadi x jam dan rata-rata x + 3 jam selama penyusunan anggaran Perusahaan. Penurunan hingga 30% selama 2016 merupakan

pencapaian yang luar biasa ditengah tuntutan pekerjaan yang sangat kompleks. Selain rata-rata lamanya waktu kerja, jam karyawan pulang juga menjadi indikator keberhasilan penerapan *continuous improvement* terkait dengan keberhasilan Perusahaan mendukung *work life balance*.

Hasil Penerapan Continuous Improvement Dalam Meningkatkan Efektifitas Dan Efisiensi Pekerjaan Untuk Mendukung Work Life Balance

Asumsi bahwa bekerja dengan efisien dan efektif dapat mengurangi waktu kerja dan dengan mengurangi waktu kerja maka *work life balance* dapat terwujud maka membuat pekerjaan menjadi lebih efisien dan efektif merupakan poin yang penting. Selain itu, membuat pekerjaan menjadi lebih efisien dan efektif dengan mengurangi hal yang tidak berguna (*reducing waste activity*) dan meningkatkan kualitas merupakan prinsip dasar *continuous improvement*. Prinsip tersebut juga diterapkan di PT HM Sampoerna, mewujudkan *work life balance* bukan berarti mengabaikan kualitas kerja. Kualitas kerja tetap menjadi sasaran utama bagi setiap karyawan sehingga yang harus dilakukan adalah kualitas kerja harus dipertahankan dan bahkan ditingkatkan dengan melakukan pekerjaan secara efisien dan efektif. Penerapan berbagai macam metodologi *continuous improvement* di Sampoerna tetap memegang prinsip dasar yaitu kualitas, termasuk dalam divisi Keuangan Operasional dimana penulis mengikuti program magang. Penulis yang ditugaskan untuk membantu *projects controller* dalam proses pengasetan menganalisa bahwa salah satu dampak penurunan rata-rata jam pulang kerja dan rata-rata waktu kerja di *projects controller* disebabkan karena adanya penyederhanaan persetujuan dalam proses pengasetan. Terdapat penurunan waktu untuk proses kapitalisasi sebanyak rata-rata 45%. Dengan hasil tersebut, maka waktu kerja yang dibutuhkan seorang karyawan untuk melakukan kontrol terhadap kapitalisasi dapat dihemat rata-rata 45% dibandingkan dengan sebelum *continuous improvement* diterapkan. Dengan adanya penurunan waktu kerja untuk salah satu pekerjaan maka waktu kerja secara keseluruhan dapat berkurang sehingga dapat membantu karyawan untuk bekerja hanya dalam waktu yang seharusnya yaitu 8 jam sehari dan komitmen karyawan tersebut bagi kehidupan selain pekerjaannya dapat dijalankan.

Dampak Penerapan *Continuous Improvement* Untuk Mewujudkan *Work Life Balance* Bagi PT HM Sampoerna Tbk Secara Keseluruhan

Perusahaan sebesar Sampoerna tentu telah mempertimbangkan setiap biaya (*cost*) yang harus dikeluarkan untuk menerapkan suatu program dan keuntungan (*benefit*) dengan menerapkan

program tersebut atau melalui *cost-benefit analysis*. Menjadikan *continuous improvement* sebagai prinsip dasar untuk menjaga keunggulan juga telah dipertimbangkan oleh manajemen Perusahaan. Peran akuntansi manajemen juga sangatlah penting, akuntansi manajemen harus mampu memberikan data yang relevan dalam melakukan analisa setiap *cost-benefit* agar biaya yang dikeluarkan Perusahaan dapat dialokasikan secara efektif dan efisien. Pengimplementasian setiap metodologi *continuous improvement* juga telah dianalisa terlebih dahulu agar dapat membuat biaya Perusahaan dialokasikan secara efektif dan efisien untuk membawa kemajuan Perusahaan. Meskipun dengan data yang terbatas, penulis berusaha melakukan analisis keuntungan yang diperoleh Sampoerna dengan menerapkan *continuous improvement* dalam rangka mewujudkan *work life balance* bagi karyawan Perusahaan, yaitu:

1. Meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap Perusahaan
2. Tingkat perputaran karyawan
3. Menurunkan biaya perusahaan.

Penerapan *continuous improvement* untuk mendukung *work life balance* merupakan bentuk nyata bahwa ilmu akuntansi dapat dimanfaatkan untuk kepentingan pihak internal dengan tetap memberikan *value* bagi Perusahaan. Akuntansi manajemen bagaimanapun memiliki peran penting dalam implementasi *continuous improvement* karena akuntansi manajemen menyediakan data yang memahami perubahan dalam organisasi yang pada akhirnya melalui akuntansi manajemen, informasi yang digunakan dapat relevan untuk memberikan timbal balik kepada seluruh personel perusahaan. Informasi yang relevan tersebut digunakan oleh pihak terkait sesuai dengan tujuan dari Akuntansi Manajemen (Mowen, Hansen, dan Heitger, 2012), yaitu:

1. Untuk Tindak Perencanaan

Program *continuous improvement* yang diimplementasikan untuk mendukung *work life balance* pada Divisi Keuangan Operasional Sampoerna dan Sampoerna secara keseluruhan menekankan pada pekerjaan yang efektif dan efisien. Setiap kegiatan yang dianggap tidak efektif dan efisien atau *non-value added activities* harus dihilangkan. Menghilangkan *non-value added activities* dalam kegiatan Perusahaan tidak dapat dihilangkan seketika, tetapi melalui proses yang direncanakan terlebih dahulu dengan pertimbangan *cost-benefit analysis*.

2. Untuk Tindak Pengendalian Organisasi

Berkaitan dengan menghilangkan *non-value added activities* Perusahaan, maka proses pengendalian dalam Perusahaan lebih dapat dilakukan karena karyawan dapat lebih berfokus pada pengendalian yang harus dilakukan melalui *value added activities*. Selain itu, seperti pembahasan terkait hasil yang dicapai Divisi Keuangan Operasional melalui penyederhaan persetujuan proses pengasetan suatu proyek, maka keputusan yang dapat diproses lebih cepat. Ketika proses keputusan menjadi lebih cepat maka *matching principle* dapat lebih mudah dicapai dan defisiensi dapat berkurang sampai pada level 0.

3. Untuk Membuat Keputusan yang Efektif

Keputusan yang efektif memerlukan informasi yang sifatnya *timely manner* atau disajikan secara tepat waktu, dengan menghilangkan kegiatan yang sifatnya *non-value added activities* maka penyajian data yang dibutuhkan dapat disajikan secara tepat waktu atau *timely*.

KESIMPULAN

Penerapan *continuous improvement* untuk mewujudkan *work life balance* di Sampoerna diimplementasikan melalui berbagai program yang dikembangkan melalui *platform* Perusahaan yaitu OPEN. Program seperti *lean accounting*, *six sigma*, 5R, *quality control circle*, *training and coaching*, dan *flexible working hour* diimplementasikan untuk mewujudkan *work life balance*. Penerapan program tersebut terbukti dapat menurunkan rata-rata waktu kerja dan rata-rata jam pulang kerja khususnya pada Divisi Keuangan Operasional Perusahaan. Dengan menekankan pada pekerjaan yang efektif dan efisien untuk mengurangi pekerjaan yang tidak berguna, penerapan *continuous improvement* untuk mewujudkan *work life balance* ini juga dapat meningkatkan kontrol di Perusahaan. Selain itu, dengan mendukung karyawan untuk memiliki *work life balance*, secara umum tingkat kepuasan karyawan dengan pekerjaannya menjadi lebih tinggi yang juga terbukti dengan komitmen karyawan terhadap karyawan. Komitmen yang tinggi terhadap Perusahaan membuat tingkat *employee turnover* di Sampoerna cenderung lebih rendah dibandingkan rata-rata *employee turnover* di seluruh sektor industri di Indonesia dan di sektor manufaktur di ASEAN pada tahun yang sama. Tingkat *employee turnover* yang lebih rendah dibandingkan rata-rata tingkat *employee turnover* terbukti efisien dengan pencapaian Perusahaan dengan tetap dapat mempertahankan posisi Sampoerna sebagai pemimpin pangsa pasar di Indonesia ditengah perlambatan ekonomi. Dengan tingkat *employee*

turnover yang efisien tersebut, biaya untuk merekrut karyawan baru dan memberikan *training* dan *opportunity cost* lainnya. Biaya terkait karyawan tersebut termasuk dalam bagian beban umum dan administrasi Perusahaan. Implementasi *continuous improvement* di Perusahaan tidak hanya memberikan dampak positif pada karyawan tetapi juga bagi Sampoerna sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Fiona Moore. 2007. Work-life balance: contrasting managers and workers in an MNC. *Employee Relations*, Vol. 29 Issue: 4, pp. 385-399.
- GRIPS Development Forum. 2009. *Introducing KAIZEN in Africa: October 2009*. National Graduate Institute: Tokyo, Japan.
- Indratno, Albertus. 2013. Prinsip – Prinsip Dasar Akuntansi untuk Pemula dan Orang Awam. Dunia Cerdas: Jakarta.
- Nadia Bhuiyan, Amit Baghel. 2005. An overview of continuous improvement: from the past to the present. *Management Decision*, Vol. 43 Issue: 5, pp. 761-771.
- Mowen, Maryanne M., Hansen Don R., dan Heitger., Dan L. 2012. *Managerial Accounting: The Cornerstone of Business Decisions, 4th edition*. Cengage Learning: South-Western.
- Prosic, Slobodan. 2011. Kaizen Management Philosophy. *International Symposium Engineering Management and Competitiveness* June 24-25 2011.
- Sampoerna. 2016. Laporan Tahunan PT HM Sampoerna Tbk 2015. http://www.sampoerna.com/id_id/investor_information/disclosures_and_reports/pages/annual_reports.aspx (diunduh tanggal 15 Agustus 2017)
- Sampoerna. 2017. Laporan Tahunan PT HM Sampoerna Tbk 2016. http://www.sampoerna.com/id_id/investor_information/disclosures_and_reports/pages/annual_reports.aspx (diunduh tanggal 15 Agustus 2017)