

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Perencanaan

Dalam suatu perusahaan, proses perencanaan tidak dapat dipisahkan dengan anggaran. Suatu rencana adalah merupakan proses berpikir kedepan untuk mengambil suatu keputusan tentang bagaimana cara bertindak dengan mempertimbangkan banyak kemungkinan alternatif yang tersedia atau diketahui adalah merupakan proses perencanaan. Sedangkan untuk mempermudah analisa suatu rencana akan dikuantifikasi dalam suatu angka anggaran.

Perencanaan ditujukan pada masa depan yang penuh dengan ketidakpastian. Dampak perencanaan baru terasa pada masa yang akan datang, agar resiko yang ditanggung relatif kecil, hendaknya segala kegiatan, tindakan, kebijaksanaan direncanakan terlebih dahulu. Dalam perencanaan terlebih

dahulu memilih tujuan dan cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut dari beberapa alternatif yang ada, tanpa alternatif perencanaan pun tidak ada.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pembuatan perencanaan adalah :

1. Penetapan yang menjadi tujuan perusahaan /badan harus tegas dan jelas dalam setiap rencana.
2. Penetapan tujuan harus rasional.
3. Penetapan tujuan harus mempunyai batas waktu tertentu.

Definisi perencanaan menurut pendapat para ahli :

Menurut **Harold Koontz dan Cyril O'Donnel** yang telah diterjemahkan oleh **Malayu S.P. Hasibuan** :

Perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur, program-program dari alternatif-alternatif yang ada. ¹⁾

Menurut **G.R. Terry** yang telah diterjemahkan oleh **Winardi** :

Perencanaan adalah tindakan pemilihan fakta dan usaha menghubungkannya, serta pembuatan dan penggunaan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang, dalam hal menggambarkan serta memformulir aktivitas-aktivitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan. ²⁾

Kesimpulan dari definisi diatas tersebut adalah bahwa perencanaan merupakan pekerjaan mental untuk memilih sasaran, kebijaksanaan, prosedur, program yang diperlukan untuk mencapai apa yang diinginkan pada masa yang

1) Malayu S.P. Hasibuan, Manajemen dasar, Pengertian dan Masalah, PT. Gunung Agung, 1986, hal. 94

2) Drs. Winardi, Azas-azas Manajemen, Penerbit Alumni Bandung, 1970, hal. 100

akan datang, dan apa pun macam dan bentuknya yang menggambarkan keinginan yang hendak dicapai maka dapat diartikan sebagai rencana.

Ada dua jenis utama perencanaan dalam manajemen, yaitu :

1. Perencanaan strategis (*strategic plan*) adalah perencanaan jangka panjang yang disusun oleh Top Management. Jenis ini memfokuskan pada tujuan perusahaan, berkaitan dengan semua fungsi manajemen.
2. Perencanaan taktis (*tactical/operasional plan*) adalah perencanaan jangka pendek yang disusun berdasarkan partisipasi semua tingkatan manajemen. Jenis ini menjabarkan dan merinci tujuan menjadi sasaran, kebijakan, waktu dan harapan.

Bentuk dan kegunaan Perencanaan

Seperti yang telah diuraikan tadi, bahwa perencanaan ditetapkan sekarang dan dilaksanakan serta digunakan untuk waktu yang akan datang. Dengan mendasarkan diri pada pengertian ini, maka perencanaan memiliki bentuk sebagai berikut :

1. Tujuan (*Objective*)

Tujuan merupakan suatu sasaran dimana kegiatan itu diarahkan, dan untuk sedapat mungkin dicapai dalam jangka waktu tertentu. Tujuan juga merupakan pusat perhatian, sampai sejauh mana bidang-bidang

atau pusat-pusat perhatian itu dapat direalisasikan pada waktu tertentu, ditentukan oleh perkiraan kemampuan yang dimiliki dan hasil yang hendak dicapai, tujuan juga dikenal sebagai sasaran atau target.

2. Kebijakan (Policy)

Kebijakan adalah suatu pernyataan/pengertian untuk menyalurkan pikiran dalam mengambil keputusan. Karena kebijakan ini biasanya tidak tertulis, maka seringkali sulit untuk dipahami oleh bawahan. Kebijakan merupakan kerangka dasar pemikiran dan memberikan stabilitas serta menanamkan kepercayaan dalam usaha perencanaan.

3. Strategi

Strategi atau siasat juga termasuk bentuk perencanaan, karena akan menentukan pengambilan tindakan dimasa yang akan datang untuk tercapainya tujuan. Strategi merupakan tindakan penyesuaian dari rencana yang telah dibuat. Strategi perlu diadakan penyesuaian karena disebabkan oleh adanya berbagai macam reaksi. Oleh karena itu dalam pembuatan strategi harus diperhatikan faktor-faktor seperti : ketepatan waktu, ketepatan tindakan yang akan dilakukan dan sebagainya.

4. Prosedur

Prosedur menunjukkan pemilihan cara bertindak dan berhubungan dengan aktivitas-aktivitas yang terjadi dimasa yang akan datang.

Prosedur lebih menitikberatkan pada suatu tindakan bukan pada cara berpikirnya. Prosedur memberikan detil-detil tindakan dengan melaksanakan suatu aktivitas tertentu. Esensinya adalah rentetan tindakan yang diatur secara kronologis/berurutan.

5. Aturan (*Rule*)

Rule adalah peraturan-peraturan yang telah ditetapkan dan harus ditaati. Rule kadang-kadang ditimbulkan oleh prosedur, tetapi keadaannya tidak sama. Perbedaannya adalah dalam rule tidak memuat urutan tindakan dan waktu pelaksanaan pekerjaan, sedangkan persamaannya adalah baik rule maupun prosedur sama-sama memberikan bimbingan untuk bertindak yang baik.

6. Program

Program menggambarkan rencana yang konkrit yang merupakan campuran antara kebijakan prosedur, aturan dan pemberian tugas yang disertai dengan suatu anggaran, semuanya ini akan menciptakan adanya tindakan.

Dibandingkan dengan fungsi-fungsi lain, perencanaan sangat penting sebab merupakan fungsi dasar bagi fungsi-fungsi tersebut. Adapun kegunaan daripada perencanaan adalah :

1. Mengurangi ketidakpastian serta perubahan pada waktu mendatang.

Waktu yang akan datang bersifat tidak statis, akan tetapi bersifat dinamis dan berubah-ubah. Oleh karena itu perlu dibuat suatu rencana, walaupun sering terjadi bahwa rencana yang dibuat dimasa yang akan datang tidak sesuai lagi atau timbul penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan. Untuk itu sebelum melakukan sesuatu untuk dimasa yang akan datang terlebih dahulu dibuat suatu pedoman/standar, dimana standar ini dapat digunakan sebagai ukuran.

2. Mengarahkan perhatian pada tujuan

Perencanaan dibuat untuk digunakan sebagai penentu arah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan yang baik akan memberikan arah dari masing-masing bagian dalam organisasi menuju kepada satu sasaran / tujuan yang telah ditetapkan.

3. Memperingan biaya

Dengan adanya perencanaan memungkinkan diadakan penghematan ongkos-ongkos, sebab semua kegiatan dapat dilakukan secara efisien dan efektif.

4. Merupakan sarana untuk mengadakan pengawasan

Hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang sulit untuk diukur keefektifannya tanpa adanya pengawasan. Pengawasan dilakukan dengan cara membandingkan apa yang telah dilakukan dengan apa yang telah direncanakan.

Langkah-langkah Penyusunan Perencanaan

Langkah-langkah yang harus diambil untuk menyusun suatu perencanaan ialah :

1. Menetapkan tujuan

Langkah pertama yang harus dilakukan dalam menetapkan tujuan. Terlebih dahulu dibuat tujuan secara umum kemudian baru dipecah-pecah menjadi beberapa tujuan untuk masing-masing bagian.

2. Menyusun anggapan-anggapan

Langkah kedua yang harus dilakukan adalah menciptakan, mencari kesesuaian penggunaan dan menyebarkan anggapan perencanaan. Anggapan yang dicari adalah anggapan yang diperkirakan dapat memberikan pengaruh terhadap suatu rencana, baik anggapan yang berasal dari luar maupun dalam. Semuanya ini dapat diperoleh dengan mengadakan peramalan (forecasting).

3. Menentukan berbagai alternatif tindakan

Untuk mencapai suatu tujuan banyak cara yang dapat ditempuh, namun tidak semua cara itu dapat digunakan. Ada cara yang tidak dapat digunakan karena cara itu tidak sesuai dengan kondisi perusahaan pada saat itu atau adapula cara yang sudah sesuai dengan kondisinya. Oleh karena itu, agar tujuan dapat tercapai dengan sebaiknya maka perlu dilakukan pemilihan cara-cara mana saja yang sesuai untuk dijalankan.

4. Mengadakan penilaian terhadap alternatif-alternatif tindakan yang sudah dipilih.

Dalam langkah keempat ini dilakukan usaha-usaha untuk mencapai alternatif mana yang memberikan hasil maksimal dengan pengeluaran tertentu. Dalam hal ini berlaku prinsip ekonomi.

5. Mengambil keputusan

Setelah diadakan penilaian dengan mengadakan perbandingan serta berbagai macam pertimbangan terhadap berbagai alternatif, barulah diambil keputusan tentang alternatif mana yang diharapkan dapat mencapai tujuan.

6. Menyusun rencana pendukung

Setelah langkah kelima dapat diselesaikan, boleh dikatakan langkah penyusunan perencanaan sudah selesai. Namun sering terjadi bahwa suatu rencana membutuhkan juga dukungan dari perencanaan lain.

Faktor-faktor yang Membatasi Perencanaan

Perencanaan mempunyai sifat keutamaan dan bersifat luas, ini berarti bahwa perencanaan itu baik. Selain kebaikan-kebaikan, perencanaan juga mempunyai kelemahan-kelemahan. Adanya kelemahan ini disebabkan oleh beberapa faktor yang mempunyai sifat membatasi perencanaan. Faktor-faktor tersebut ialah :

1. Sulitnya mencari anggapan secara teliti

Kesulitan mencari anggapan secara teliti merupakan salah satu faktor yang membatasi perencanaan. Keadaan mendatang yang penuh dengan ketidakpastian sulit untuk diramalkan secara pasti dan tepat, maka anggapan yang tepatpun sulit untuk ditentukan. Untuk itu perlu dibuat suatu peramalan dengan mengikutsertakan beberapa anggapan, agar sedapat mungkin dapat menghindari adanya penyimpangan-

penyimpangan. Namun demikian kesalahan-kesalahan masih mungkin terjadi.

2. Perubahan yang sangat cepat

Jika perubahan terjadi terlalu cepat, maka dapat menimbulkan berbagai kesulitan dalam menyusun suatu perencanaan. Perubahan yang terlalu cepat mungkin tidak dapat diduga sebelumnya walaupun sudah diadakan peramalan. Jadi, perubahan yang sangat cepat juga dapat membatasi perencanaan.

3. Kekakuan internal

Kekakuan internal merupakan kekakuan yang tercipta dan berasal dari dalam organisasi/perusahaan ; dapat berupa : (1) kekakuan psikologis, (2) kekakuan karena adanya prosedur dan kebijakan, dan (3) kekakuan sumber daya dan dana.

4. Kekakuan eksternal

Kekakuan eksternal ini sangat sulit untuk dikendalikan dan diawasi oleh para manajer karena sangat berkaitan dengan masalah-masalah : sosial, politik, teknologi, kebudayaan, geografi, perekonomian dan sebagainya.

5. Waktu dan biaya

Karena kemampuan manusia untuk menggunakan waktu yang ada sangat terbatas, maka perlu diadakan prioritas mana yang dikerjakan terlebih dahulu, mana yang masih bisa ditunda.

Dalam penyusunan perencanaan, faktor biaya juga perlu diperhatikan.

Faktor biaya ini sangat berkaitan dengan waktu, makin lama waktu yang dibutuhkan, makin besar pula biaya yang akan dikeluarkan, demikian pula sebaliknya.

Fungsi dan Jadwal Perencanaan

Semua keputusan manajemen pada umumnya memiliki sifat mengarah ke masa yang akan datang (futuristic), maka keputusannya pun akan lebih banyak berakibat terhadap kegiatan di masa yang akan datang. Keputusan-keputusan besar cenderung memiliki akibat jangka panjang yang lebih besar dan biasanya memerlukan data aktual yang lengkap dan analisis akibat-akibat yang sangat mungkin terjadi di masa yang akan datang. Itulah sebabnya keputusan besar harus diantisipasi dan persiapan yang matang dibuat terlebih dahulu agar diperoleh keputusan-keputusan yang sehat. Jadi, manajemen harus menetapkan dimensi waktu baik untuk keputusan-keputusan besar maupun kecil.

Klasifikasi keputusan-keputusan penting dan pasti mengenai rencana-rencana proyek dan rencana-rencana periodik akan menjadi dasar pembuatan jadwal perencanaan. Jadwal perencanaan merupakan kebijakan formal yang akan menentukan tanggal batas akhir (deadline date) sesuai dengan langkah-langkah yang harus diikuti di dalam proses perencanaan. Alasan-alasan penting mengapa perusahaan perlu membuat jadwal perencanaan adalah :

1. dapat digunakan sebagai pedoman batas akhir penyelesaian perencanaan;
2. meminimumkan penundaan di dalam proses perencanaan;
3. menjamin penyelesaian perencanaan formal, terutama untuk mengawasi pelaksanaan rencana;
4. menetapkan urutan secara teratur perencanaan formal.

B. Pengertian Pengendalian

Semua pemimpin/manajer harus bertugas mengawasi pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada bawahannya secara keseluruhan. Pengawasan ini bukan saja dimaksudkan kepada petugas-petugasnya saja melainkan juga dalam hal keuangan, hasil, waktu, dan sebagainya.

Berikut ini beberapa pengertian pengendalian menurut para ahli :

Menurut **Earl P. Strong** yang telah diterjemahkan oleh **Malayu S.P.Hasibuan**:

Pengendalian adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan, agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana.³⁾

Menurut **Robert J. Mockler** yang telah diterjemahkan oleh **James A.F. Stoner dan Charles Wankel** :

Pengendalian adalah suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan standard prestasi dengan sasaran perencanaan, merancang sistem umpan-balik informasi, dan membandingkan prestasi sesungguhnya dengan standard yang lebih dulu diterapkan.⁴⁾

Cara yang dilakukan dalam pengawasan yaitu membandingkan sesuatu yang telah dijalankan dengan standar atau rencananya, serta melakukan perbaikan-perbaikan bilamana terjadi penyimpangan. Jadi, dengan pengawasan dapat mengukur seberapa jauh hasil yang telah dicapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Pengendalian dilakukan sejak proses dimulai sampai dengan pengukuran hasil yang telah dicapai. Pandangan lain tentang pengendalian adalah :

1. Preliminary control

Preliminary control sering juga disebut dengan umpan ke depan (feedforward). Ini digunakan untuk meyakinkan atau menjamin bahwa

3) *op. cit.* , hal. 222

4) James A.F. Stoner and Charles Wankel, Manajemen, Penerbit C.V. Intermedia, 1986, hal. 221

semua sumber daya yang telah disusun siap digunakan untuk memulai kegiatan.

2. Concurrent control

Ini biasa digunakan untuk pembuatan laporan pelaksanaan secara periodik, misalnya bulanan dan atau dalam bentuk kwartalan. Selain itu concurrent control juga berguna untuk mengamati hasil-hasil pelaksanaan sekarang dengan cara membandingkan antara perencanaan dengan pelaksanaan nyata.

3. Feedback control

Feedback control lebih memfokuskan pada hasil-hasil yang telah dicapai untuk mengendalikan kegiatan-kegiatan di masa yang akan datang.

Dalam pengendalian ini mungkin terdapat perbaikan-perbaikan yang sifatnya hanya sementara menyangkut masalah-masalah kecil yang jumlahnya tidak sedikit, atau mungkin dapat pula menyangkut perubahan-perubahan besar, seperti :

1. penyusunan kembali rencana baru
2. menetapkan sasaran target baru
3. perubahan struktur organisasi
4. perbaikan cara-cara penerimaan pegawai

Untuk mengadakan perubahan-perubahan tersebut, manajer perlu mempelajari rencana yang lampau agar diketahui kelemahan-kelemahannya. Dengan demikian dapat menghindari terulangnya kembali kesalahan yang pernah terjadi.

Macam-macam dan Fungsi Pengendalian Dalam Manajemen

Macam-macam pengendalian :

1. Internal control

Yaitu pengendalian yang dilakukan seorang atasan terhadap bawahannya. Cakupan dari pengendalian intern ini meliputi hal-hal yang cukup luas baik pelaksanaan tugas, prosedur, sistem, hasil, kehadiran dan lain-lain.

2. Audit control

Yaitu pengendalian atau penilaian atas masalah-masalah yang berkaitan dengan pembukuan perusahaan. Jadi, pengendalian atas masalah khusus yaitu tentang kebenaran pembukuan suatu perusahaan.

3. Eksternal control

Yaitu pengendalian yang dilakukan oleh pihak luar. Pengendalian ini dapat dilakukan secara formal atau informal.

a. Formal control

Yaitu pengendalian yang dilakukan oleh instansi/pejabat yang berwenang dan dapat dilakukan secara intern maupun ekstern, misalnya : BPK terhadap semua lembaga negara mengenai milik pemerintah.

b. Informal control

dilakukan oleh masyarakat/konsumen baik langsung maupun tidak langsung, misalnya melalui surat kabar, majalah dan lain-lain.

Fungsi Pengendalian :

Fungsi utama pengendalian adalah untuk menjamin pencapaian tujuan-tujuan, sasaran-sasaran, dan standar-standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pengendalian mempunyai beberapa sudut pandang, misalnya pengamatan langsung, ekspresi bicara, kebijakan dan prosedur, laporan hasil pelaksanaan dan lain-lain. Selain itu ada beberapa fungsi pengawasan, yaitu :

1. Membentuk tanggung jawab terhadap pejabat yang disertai tugas dan tanggung jawab dalam pelaksanaan pekerjaan.
2. Mendidik para pejabat dan petugas agar melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.

3. Untuk mencegah terjadinya penyimpangan, penyelewengan, kelalaian dan lain-lain agar tidak terjadi kerugian yang tidak diinginkan.
4. Untuk memperbaiki kesalahan dan penyelewengan agar pekerjaan tidak mengalami hambatan dan pemborosan.

Proses dan Cara-cara Pengendalian

Seorang manajer harus mempunyai berbagai cara untuk memastikan bahwa semua fungsi manajemen dilaksanakan dengan baik. Hal ini dapat diketahui melalui proses kontrol. Proses pengendalian/kontrol dilakukan melalui tahap-tahap sebagai berikut :

1. Menentukan standar-standar atau dasar untuk kontrol.
2. Mengukur pelaksanaan.
3. Membandingkan pelaksanaan dengan standar atau menentukan deviasi-deviasi bila ada.
4. Melakukan tindakan perbaikan jika terdapat penyimpangan (deviasi), agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana.

Cara-cara pengendalian dapat dibedakan berdasarkan atas :

1. Pengawasan langsung
2. Pengawasan tidak langsung
3. Pengawasan berdasarkan kekecualian

ad.1 Pengawasan langsung ialah pengawasan yang dilakukan secara langsung oleh seorang manajer secara pribadi. Manajer memeriksa pekerjaan yang sedang dilakukan untuk mengetahui apakah hasil yang telah dilakukan sesuai dengan yang dikehendaki.

Keuntungannya :

- a. Mempertinggi hubungan antara bawahan dan atasan dan terjadi kontak langsung.
- b. Karena merasa diperhatikan oleh atasan, maka bawahan mempunyai kepuasan tersendiri.
- c. Manajer menerima sumbangan pikiran dari bawahan yang mungkin berguna bagi kebijaksanaan selanjutnya.

Kerugiannya :

- a. Waktu seorang manajer banyak tersita, sehingga waktu untuk pekerjaan lain berkurang
- b. Mengurangi inisiatif bawahan, karena bawahan merasa diamati oleh atasannya.
- c. Ongkos makin besar, karena adanya biaya perjalanan.

ad.2 Pengendalian tidak langsung ialah pengendalian jarak jauh melalui laporan yang diberikan oleh bawahan. Pengendalian tidak langsung dapat berupa laporan tertulis dan laporan lisan.

Kelemahannya :

- a. Biasanya bawahan hanya memberikan laporan yang baik-baik saja.
- b. Laporan biasanya kurang mencerminkan keadaan objektif, karena ada kecenderungan Asal Bapak Senang (ABS).

ad.3 Pengendalian berdasarkan kekecualian ialah pengendalian yang dikhususkan pada penyimpangan-penyimpangan yang luar biasa dari hasil atau standar yang diharapkan.

Sifat dan Waktu Pengendalian

Sifat dan waktu pengendalian/kontrol dibedakan atas :

1. Preventive Control : pengendalian yang dilakukan sebelum kegiatan dikerjakan, ini dilakukan agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan. Preventive control ini dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu :
 - a. membuat peraturan yang berhubungan dengan tata cara kegiatan/ tata tertib
 - b. membuat pedoman kerja

- c. menetapkan sanksi terhadap pembuat kesalahan
 - d. menentukan kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab
 - e. mengorganisasikan segala macam kegiatan
 - f. menentukan sistem koordinasi pelaporan dan pemeriksaan
2. Repressive control : ialah pengendalian yang dilakukan setelah terjadi penyimpangan/kesalahan dalam pelaksanaan kegiatan, dengan maksud agar tidak terjadi pengulangan kesalahan, sehingga sasaran yang direncanakan dapat tercapai. Hal ini dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :
- a. membandingkan hasil dengan rencana yang ditentukan
 - b. mencari penyebab penyimpangan dan jalan keluarnya
 - c. memberikan penilaian hasil kegiatan, termasuk kegiatan para penanggung jawab
 - d. melaksanakan sanksi atas si pembuat kesalahan
 - e. menilai kembali prosedur yang telah ditentukan
 - f. mengecek kebenaran laporan yang dibuat para petugas pelaksana
3. Pengendalian yang dilakukan ketika proses penyimpangan terjadi
4. Pengendalian berkala, yaitu pengendalian yang dilakukan secara berkala sebulan sekali, satu kwartal sekali, atau satu tahun sekali

5. Pengendalian mendadak, ialah pengendalian yang dilakukan secara mendadak

Agar manajer puncak dapat menetapkan sistem pengendalian yang efektif, pertama-tama manajer itu harus mengidentifikasi bidang-bidang kunci prestasi dari organisasi atau unitnya. Bidang-bidang kunci prestasi atau bidang-bidang kunci hasil adalah aspek-aspek unit atau organisasi yang harus berfungsi secara efektif agar unit itu secara keseluruhan dapat berhasil. Biasanya bidang-bidang tersebut meliputi aktivitas utama organisasi yang ada kaitannya dengan seluruh organisasi atau unit, misalnya : transaksi keuangan, hubungan atasan-bawahan, atau operasi manufacturingnya.

C. Pengertian Biaya Operasional

Di dalam setiap penyusunan rencana, semua biaya pada setiap pusat pertanggungjawaban harus direncanakan secara cermat. Sesuai dengan partisipasi, perencanaan biaya harus melibatkan semua tingkatan manajemen, sehingga budget-budget biaya yang realistis dapat disusun untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban. Dalam perencanaan biaya setiap pusat pertanggungjawaban, output atau kegiatan-kegiatan harus direncanakan terlebih dahulu.

28-29

Operating cost (biaya operasional) adalah semua pengeluaran dan kewajiban yang terjadi untuk melaksanakan operasi perusahaan. Biaya operasi terdiri dari tiga kategori, yaitu :

1. current Year non capital cost
2. current Year's depreciation for capital cost
3. current Year allowed recovery of prior Year's unrecovered operating cost.

Dalam ketentuan ini tidak mengenal biaya masa lalu. Walaupun ada biaya masa lalu dari prior Year's unrecovered, namun diperhitungkan dalam biaya operasi statusnya berubah menjadi current year. Sedangkan dalam prosedur akuntansi semua biaya hanya dikategorikan menjadi biaya capital dan non capital.

Konsep-konsep Biaya untuk Perencanaan dan Pengawasan

1. Biaya variabel dan biaya tetap

Biaya variabel yaitu biaya yang cenderung berubah secara proporsional dengan perubahan output atau kegiatan. Biaya ini merupakan biaya kegiatan (activity cost), dimana biaya ini tidak akan muncul jika tidak ada kegiatan sama sekali. Biaya variabel menurun atau meningkat secara langsung dengan perubahan output.

Biaya tetap yaitu biaya yang tidak berubah dengan berubahnya output atau kegiatan. Biaya ini timbul karena adanya lewat waktu sehingga sering disebut *time cost*. Jumlah biaya ini akan tetap dalam jangka pendek dan dalam jangkauan kegiatan yang relevan, biaya ini juga muncul karena pemilikan aktiva dan faktor-faktor produksi lainnya yang akan digunakan untuk proses produksi, sehingga biaya ini sering disebut *capacity cost*.

Ada dua jenis utama dari biaya tetap, yaitu ;

- a. biaya tetap karena keputusan manajemen sebelumnya, misalnya penyusutan, pajak, asuransi, dan
 - b. biaya tetap karena keputusan manajemen jangka pendek, misalnya gaji, pengeluaran untuk iklan, dan pengeluaran untuk penelitian.
2. Biaya yang dapat dikendalikan (*controllable cost*) dan biaya yang tidak dapat dikendalikan (*non-controllable cost*).

Biaya yang dapat dikendalikan ialah biaya yang pada tingkat manajemen tertentu besar-kecilnya dapat berubah. Umumnya biaya variabel adalah biaya yang dapat dikendalikan dan sebaliknya biaya tetap adalah biaya yang tidak dapat dikendalikan. Tapi tidak selalu demikian, misalnya : biaya penyusutan untuk seorang kepala regu (*foreman*) adalah biaya tetap dan biaya yang tidak dapat dikendalikan.

Namun, untuk seorang direktur yang mempunyai wewenang untuk mengganti mesin dan membeli mesin adalah biaya tetap yang dapat dikendalikan.

Kegunaan dan Batasan-batasan Budget

Budget/anggaran yang lengkap mencakupi rencana untuk seluruh perusahaan. Budget/anggaran memberikan pada manajemen proyeksi yang dapat dipercaya mengenai hasil-hasil dari rencana sebelum rencana dilaksanakan, karena pada waktu kita menyiapkan budget/anggaran kita dipaksa untuk memperhatikan dan menyelidiki semua faktor-faktor yang mempengaruhi rencana dan memaksa kita untuk menganalisa berdasarkan kenyataan yang ada.

Menurut Vance dalam bukunya *Cost Accounting* budget/anggaran mempunyai 3 kegunaan yang penting :

1. Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu dapat diproyektir sebelum rencana itu dilaksanakan, sehingga manajemen dapat memilih alternatif mana yang terbaik.
2. Dalam membuat budget/anggaran diperlukan analisa yang sangat teliti mengenai setiap tindakan yang akan dilakukan .

3. Dengan menggunakan budget/anggaran ini kita menetapkan patokan untuk prestasi dan dengan patokan ini kita dapat menilai baik-buruknya prestasi yang dihasilkan .
4. Budget/anggaran memaksakan adanya organisasi yang baik sehingga setiap manajer tahu kekuasaan (authority) dan kewajibannya (responsibility).
5. Karena setiap manajer, kepala regu dan mandor diikuti sertakan dalam budget planning maka ini menyebabkan adanya *sense of partisipation*.

D. Proses Perencanaan dan Pengendalian

Proses perencanaan dan pengendalian sangat penting untuk mengintegrasikan antara fungsi-fungsi *planning*, *leading*, dan *controlling*. Dalam pengertian yang lebih luas, program perencanaan dan pengendalian merupakan penerapan berbagai konsep manajemen dengan menggunakan berbagai pendekatan, teknik dan langkah-langkah yang urut. Berikut ini secara rinci gambaran umum mengenai proses perencanaan dan pengendalian :

1. Identifikasi dan evaluasi variabel-variabel eksternal

Perusahaan harus secara rutin membuat evaluasi variabel-variabel relevan (internal dan eksternal) yang mempunyai pengaruh kuat bagi

perusahaan, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Variabel ini nantinya diklasifikasikan menurut : (controllable dan uncontrollable) dan dimensi waktu.

2. Tujuan dan sasaran perusahaan

Penyusunan tujuan perusahaan merupakan tanggung jawab manajemen eksekutif. Tujuan perusahaan itu harus berisi tentang misi, visi dan sikap etis perusahaan dengan harapan dapat mempertahankan identitas perusahaan dan kontinuitas tujuan. Normalnya, tujuan perusahaan dinyatakan secara tertulis dan disampaikan kepada seluruh tingkatan manajemen. Sedangkan sasaran perusahaan disusun dengan mempertimbangkan berbagai kemungkinan yang dapat diukur dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Sasaran juga mengarah pada rencana strategis jangka panjang dan rencana taktis jangka pendek.

3. Strategi perusahaan dan instruksi perencanaan

Strategi perusahaan merupakan titik tolak dasar, cara-cara dan taktik yang digunakan untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan. Strategi yang digunakan oleh perusahaan bersifat baik jangka pendek maupun jangka panjang.

4. Instruksi perencanaan berfungsi sebagai alat komunikasi dari manajemen tingkat atas sampai pada manajemen tingkat bawah. Isi

instruksi menjelaskan tentang tujuan-tujuan, sasaran-sasaran dan strategi-strategi perusahaan. Instruksi diharapkan dapat dijadikan pedoman dalam melaksanakan rencana-rencana perusahaan.

5. Rencana-rencana proyek, strategis dan taktis

Semua rencana proyek harus dipersiapkan secara serius dan dievaluasi. Rencana ini perlu mempertimbangkan dimensi waktu, karena setiap proyek memiliki dimensi waktu yang unik. Rencana ini harus dijadwalkan dalam rencana laba strategis jangka panjang dan rencana laba taktis jangka pendek. Rencana laba strategis disusun untuk jangka waktu 3,5, atau 10 tahun dan biasanya berupa data ringkas, misalnya proyeksi rugi-laba, proyeksi neraca, proyeksi aliran kas, rencana pengeluaran modal, rencana kebutuhan karyawan, rencana penelitian dan rencana penetrasi pasar. Rencana ini sifatnya kurang formal dan hanya menjadi ikatan sementara saja. Sedangkan rencana laba taktis hanya meliputi satu tahun yang akan datang dan menunjukkan data rinci.

6. Laporan pelaksanaan dan tindak lanjut

Laporan pelaksanaan membandingkan antara hasil atau realisasi dengan yang direncanakan. Dalam laporan perlu dilampirkan varian untuk mengetahui sebab-sebab dan akibat-akibat perbedaan atau selisih yang

terjadi selama periode tertentu. Setelah itu dilakukan tindak lanjutnya, dimana tindak lanjut merupakan bagian penting dalam pengendalian yang efektif. Tindak lanjut sangat bermanfaat untuk memperbaiki segala sesuatu yang berkenaan dengan pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, misalnya fungsi perencanaan, ukuran-ukuran yang digunakan, atau pengendalian.

