

OBJEKTIF :

1. Mahasiswa dapat mengetahui Konsep Dasar-Dasar Perencanaan & Pengendalian Laba (PPL)
 2. Mahasiswa dapat memahami Proses Perencanaan dan Pengendalian Laba
 3. Mahasiswa dapat memahami Pedoman Kebijakan PPL
 4. Mahasiswa dapat mengetahui Komponen Utama Perencanaan dan Pengendalian Laba
-

2.1 Konsep Dasar-Dasar Perencanaan & Pengendalian Laba (PPL)

A. Pengertian Perencanaan dan Pengendalian Laba

Pengendalian dan perencanaan laba terpadu adalah suatu proses yang dibutuhkan untuk membantu manajemen secara efektif melakukan fungsi perencanaan dan pengendalian. Perencanaan dan pengendalian laba dapat dipandang sebagai suatu pendekatan yang penting yang telah dikembangkan untuk mendukung prestasi dalam proses manajemen yang efektif.

Model PPL mencakup:

- 1) Pembuatan dan aplikasi tujuan umum dan jangka panjang organisasi.
- 2) Spesifikasi tujuan perusahaan.
- 3) Pembuatan rencana laba jangka panjang strategis secara umum.
- 4) Spesifikasi rencana laba jangka pendek secara taktis dirinci menurut tanggung jawab yang dilimpahkan (divisi, departemen, proyek).
- 5) Pembuatan suatu sistem laporan untuk kerja berkala yang dirinci menurut tanggung jawab.
- 6) Pembuatan prosedur tindak lanjut.

B. Konsep Perencanaan dan Pengendalian Laba

Mencakup pekerjaan dasar yang harus dilakukan untuk mencapai manfaat maksimal dari PPL. Garis besar konsep dasar dari PPL adalah:

1. Suatu **proses manajemen** yang mencakup perencanaan, pengaturan, staffing, pengarahan dan pengendalian.
2. Suatu **komitmen manajemen** terhadap partisipasi manajemen dari semua tingkat dalam organisasi.
3. Suatu **struktur organisasi** yang dengan jelas menunjukkan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab manajemen pada semua tingkat organisasi.

4. Proses **perencanaan** manajemen yang konsisten.
5. Proses **pengendalian** manajemen.
6. Suatu **koordinasi** yang berkelanjutan dan konsisten dari semua fungsi manajemen.
7. Umpan maju dan umpan balik, tindak lanjut, dan perencanaan ulang melalui saluran komunikasi yang telah ditetapkan.
8. Perencanaan laba **strategis** (jangka panjang).
9. Rencana laba **taktis** (jangka pendek).
10. Sistem **akuntansi pertanggung jawaban**.
11. Penggunaan **prinsip pengecualian** yang berkelanjutan.
12. **Program manajemen** yang memperhatikan faktor tingkah laku.

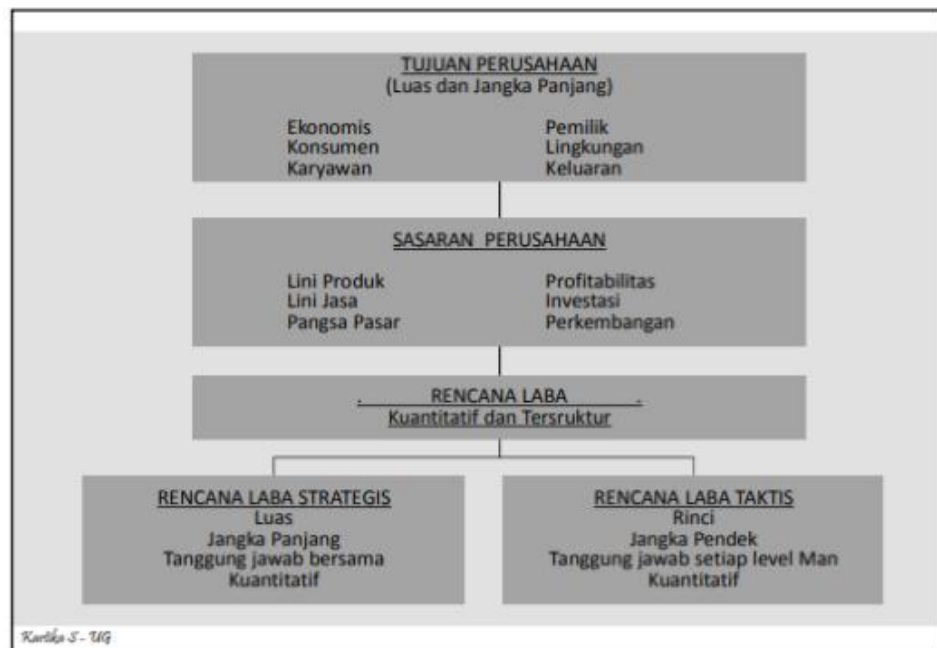
C. Perencanaan Manajemen

Tujuan utama perencanaan manajemen adalah untuk memberikan suatu proses umpan ke depan untuk operasi dan pengendalian. Konsep umpan maju adalah untuk memberikan pedoman pada setiap manajer dalam pengambilan keputusan sehari-hari. Rencana yang telah disetujui merupakan unsur utama umpan ke muka. Umpan balik ke muka juga merupakan suatu unsur penting. Umpan maju dan umpan balik yang berkesinambungan.



Tiga jenis proyeksi pada tahap awal proses perencanaannya terdiri dari:

- 1) Proyeksi referensi (kasus statis)
- 2) Proyeksi yang penuh harapan (kasus optimis tinggi)
- 3) Proyeksi terencana (kasus yang mungkin)



D. Dimensi Waktu dalam PPL

Dua persoalan waktu yang penting memerlukan perhatian yang teliti jika fungsi perencanaan akan dilakukan dengan baik:

- 1) Cakrawala perencanaan, mengacu pada waktu yang akan datang dimana manajemen harus membuat rencana.
- 2) Berkaitan dengan penentuan waktu kegiatan rencana.

Dimensi waktu lainnya berkaitan dengan perencanaan proyek. Setiap proyek mempunyai dimensi waktu yang unik. Berikut beberapa contoh proyek, yaitu:

- a. Penambahan mesin baru,
- b. Pembangunan pabrik baru,
- c. Pengembangan dan pengujian jenis produk yang baru,
- d. Memasuki bidang usaha lain,
- e. Menghapuskan produk yang ada,
- f. Perluasan pasar ke daerah lain,
- g. Terobosan penelitian dan pengembangan, dan
- h. Kontrak pemerintah.

E. Perencanaan Periodik

Perencanaan periodik adalah kebutuhan manajemen dalam rangka merencanakan, mengevaluasi dan mengendalikan operasi dalam jangka waktu yang relatif singkat dan konsisten.

F. Pengendalian Manajemen

Tujuan utama pengendalian adalah untuk memastikan pencapaian tujuan, sasaran, dan standar perusahaan. Fokus perencanaan dan pengendalian pada laporan kinerja dan evaluasi kinerja. Unsur-unsur pengendalian, yaitu:

- 1) Pengamatan langsung,
- 2) Ungkapan lisan,
- 3) Memorandum tertulis,
- 4) Kebijakan dan prosedur,
- 5) Laporan realisasi,
- 6) Laporan kinerja.

G. Karakteristik Pelaporan Kinerja PPL

Karakteristik pelaporan kinerja PPL terdiri dari:

- 1) Kinerja diklasifikasikan menurut tanggung jawab yang dibebankan, laporan sesuai dengan struktur organisasi.
- 2) Hal yang dapat atau tidak dapat dikendalikan harus didefinisikan.
- 3) Laporan tepat waktu, dalam periode interim (mingguan, bulanan, triwulanan atau tahunan).

Contoh :

	HASIL AKTUAL	HARAPAN	VARIANS
Penjualan Produk A			
Unit	206	200	6
Nilai	103.000,-	100.000,-	3.000,-
Penjualan Produk B			
Unit	80	100	(20)
Nilai	24.000,-	30.000,-	(6.000,-)
Total Penjualan	127.000,-	130.000,-	(3.000,-)
Biaya Penjualan A			
Biaya Penjualan B			
Biaya	29.000,-	26.000,-	(3.000,-)
Kontribusi	98.000,-	104.000,-	(6.000,-)

H. Adaptasi Organisasi Terhadap PPL

Program perencanaan dan pengendalian laba terpadu bertumpu pada struktur organisasi yang sehat dan pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas. Tujuan dari struktur organisasi dan pendelegasian wewenang adalah untuk membuat kerangka dalam mencapai tujuan perusahaan dengan cara yang terkoordinasi dengan baik dan berkelanjutan. Pusat pertanggungjawaban diklasifikasikan menjadi 4, yaitu:

- 1) Pusat biaya,
- 2) Pusat pendapatan,
- 3) Pusat laba, dan
- 4) Pusat investasi.

I. Koordinasi Menggunakan PPL

Koordinasi adalah sinkronisasi atau penyelarasan tindakan perorangan dengan tujuan akhir setiap sub unit organisasi dengan memperhatikan semua sub divisi dan cara terpadu. PPL yang komprehensif harus dibuat menurut sub unit organisasi dan ciri struktur dari perusahaan, serta dilakukan menurut lini produk maupun jasa.

Contoh:

- 1) Top manajemen, menetapkan sasaran, tujuan, strategi, asumsi perencanaan, dan pedoman kerja.
- 2) Manajer dari setiap unit, mematuhi pedoman, mengembangkan bagiannya.
- 3) Manajer dari setiap unit, meyajikan rencana laba dan dilaporkan kepada manajemen tingkat atas.
- 4) Setelah mendapat persetujuan, baru dilakukan konsolidasi menjadi rencana yang menyeluruh.

2.2 Proses Perencanaan dan Pengendalian Laba

Dalam suatu manajemen harus dapat mencapai suatu target laba yang telah ditentukan oleh perusahaan, maka dari itu perusahaan harus membuat suatu rencana secara terperinci yang dapat dipakai untuk membantu menilai kinerja perusahaan. Perencanaan merupakan rencana kerja perusahaan untuk mencapai target laba yang diharapkan dan harus mempertimbangkan siapa yang memiliki wewenang dan tanggung jawab untuk melakukannya.

Proses PPL sangat penting untuk mengintegrasikan antara fungsi Planning, Leading dan Controlling. Dalam pengertian yang lebih luas, program PPL merupakan penerapan berbagai konsep manajemen dengan menggunakan berbagai pendekatan, teknik dan langkah-langkah urut.

Dalam pencapaian suatu target laba yang telah ditentukan oleh perusahaan, manajemen harus mengadakan pengendalian laba. Pengendalian laba dapat membantu perusahaan dalam mengukur dan mengevaluasi kinerja aktual dari setiap bagian organisasi suatu perusahaan, kemudian melaksanakan tindakan perbaikan apabila diperlukan. Perencanaan dan pengendalian laba tergantung pada keyakinan bahwa manajemen dapat merencanakan dan mengendalikan tujuan jangka panjang perusahaan dengan membuat keputusan yang baik secara terus menerus (Welsch, Hilton, Gordon 2000:7).

Perencanaan dan pengendalian laba yang menyeluruh memfokuskan pada pelaporan kinerja dan evaluasi kinerja untuk menentukan penyebab kinerja yang tinggi dan yang rendah.

Proses PPL sangat penting untuk mengintegrasikan antara fungsi Planning, Leading dan Controlling. Secara rinci gambaran umum mengenai Proses PPL yang sekaligus dapat menunjukkan hubungan antar fungsi-fungsi manajemen, fase-fase urutan dan tanggung jawab utama manajemen adalah sbb. :

Fungsi Manajemen	Urutan tahap proses PPL	Primary responsibility
Perencanaan	1. Variabel eksternal yg relevan – cari dan evaluasi. 2. Tujuan umum perusahaan – buat atau revisi. 3. Sasaran khusus perusahaan – buat sejalan dg item2 di atas. 4. Strategi perush. – jelaskan terobosan utama utk mencapai tujuan sasaran perush. 5. Instruksi perencanaan manajemen eksekutif. Jelaskan dasar2 [asumsi] perencanaan pd manajer [bdsr item 1-4 di atas]	Eksekutif & Man
Pengarahan	6. Rencana proyek – buat dan evaluasi utk setiap proyek. 7. Rencana laba strategis [jk pjg] – buat utk 3 atau 10 th. 8. Rencana laba taktis [jk pendek] – buat utk th yad. 9. Jalankan rencana laba – jalanan slm tahun budget.	Manajemen Menengah
Pengendalian	10. Laporan kinerja – buat lap. mnrt tanggung jawab. 11. Tindak lanjut – berikan umpan balik, lakukan tindakan perbaikan, dan buat rencan berikutnya.	Semua tingkat manajemen

A. Garis Besar Komponen Program PPL

Prosedur yang biasanya yang dilakukan untuk perencanaan laba berkelanjutan adalah membuat rencana laba setengah tahun ataupun tahunan, yang direvisi dan direncanakan ulang setiap bulan (kuartal) dengan terus melepaskan bulan atau kuartal yang baru saja dilalui dan menambahkan jangka waktu yang sama dimasa depan. Garis besar komponen program PPL:

- 1) Rencana substantif
- 2) Rencana keuangan
- 3) Budget biaya variabel
- 4) Data pelengkap
- 5) Laporan kinerja
- 6) Tindak lanjut

B. Pemilihan Waktu Proses Perencanaan dan Kesiambungan Perencanaan Laba

Pemilihan waktu proses perencanaan :

- Perencanaan Laba Strategis, umumnya 5 tahun
- Perencanaan Laba Taktis, umumnya 1 tahun
- Perencanaan Laba Berkesinambungan

Rencana laba berkesinambungan dipergunakan bagi perusahaan yang tidak memungkinkan untuk merencanakan terlalu jauh ke depan. Pendekatan ini memerlukan perencanaan dan perencanaan kembali, karena perubahan/dinamika lingkungan atau teknologi. Bila rencana laba ini digunakan, maka rencana laba tahunan dapat dipersiapkan, diperbaiki dan direncanakan kembali setiap bulan (atau triwulan) dengan mengeluarkan satu bulan/tiga bulan yang berlalu dan menambahkan periode yang sama dimasa datang.

C. Tanggung Jawab Lini dan Staff yang Berhubungan dengan PPL

Eksekutif tertinggi mempunyai tanggung jawab akhir atas perencanaan dan pengendalian laba. Harus ada keselarasan dengan pelimpahan tanggung jawab pada eksekutif lini dan staf. Setiap eksekutif lini harus dilimpahi tanggung jawab untuk pusat tanggung jawab untuk:

- 1) Keputusan operasional tentang masukan yang dimasukkan ke dalam rencana.
- 2) Implementasi.
- 3) Pengendalian.

Tanggung jawab staf dalam program PPL mencakup:

- 1) Pembuatan desain dan peningkatan sistem (sebagai kebalikan pembuatan keputusan operasional).
- 2) Menguasai dan mengkoordinir operasi sistem tersebut.
- 3) Memberikan bantuan teknis, analisis, dan saran pada manajer lini.
- 4) Pembuatan dan pendistribusian laporan kinerja.

D. Pelaksanaan Rencana Laba

- Pelaksanaan rencana yang telah dikembangkan dan disetujui dalam proses perencanaan, melibatkan fungsi manajemen yaitu pengarahan bawahan dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.
- Manajemen yang efektif disemua tingkat mengharuskan agar tujuan, sasaran, strategi dan kebijaksanaan perusahaan dikomunikasikan dan dimengerti oleh bawahannya.

E. Penggunaan Laporan Kinerja Periodik

- Selama rencana laba diimplementasikan sesuai waktu yang dinyatakan dalam rencana taktis, maka diperlukan laporan kinerja periodik
- Laporan ini dibuat oleh bagian akuntansi setiap bulan atau periode tertentu yang dibutuhkan manajemen.
- Laporan kinerja memuat :
 - a. Membandingkan kinerja yang aktual dengan yang direncanakan
 - b. Memperlihatkan setiap perbedaan/varian sebagai variasi kinerja yang menguntungkan (favourable) atau tidak menguntungkan (unfavourable)

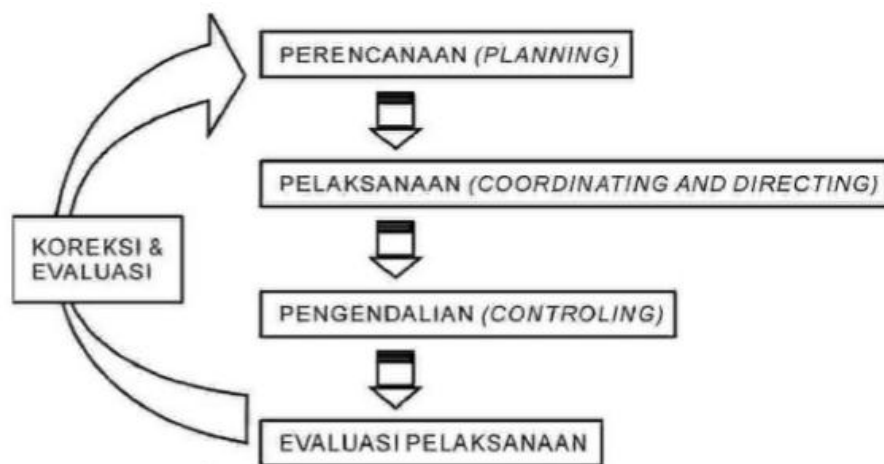
F. Penggunaan Anggaran Biaya Fleksibel

- Anggaran Fleksibel = anggaran variabel = anggaran skala perhitungan = anggaran formula, yaitu anggaran yang dikembangkan dengan memakai jumlah pendapatan atau biaya yang dianggarkan, yang disesuaikan (difleksibelkan) terhadap tingkat aktual yang dicapai atau yang diperkirakan dicapai selama periode tertentu (Horngren).

- Anggaran Fleksibel memberi informasi realistis mengenai biaya yang dapat digunakan untuk menghitung jumlah anggaran untuk berbagai macam volume keluaran atau tingkat aktivitas dalam setiap pusat tanggungjawab.

G. Hubungan Antara Perencanaan dan Pengendalian Laba

Pada dasarnya antara perencanaan dan pengendalian itu dua hal yang berkaitan. Perencanaan disusun untuk pengendalian, sebaliknya pengendalian dilaksanakan dalam rangka tindak lanjut perencanaan, apabila digambarkan akan tampak pada Gambar berikut.



Tampak bahwa langkah-langkah perencanaan dan pengendalian saling berkaitan. Dalam langkah pelaksanaan dan pengendalian digambarkan, pertama perencanaan dibuat sebelum dilaksanakan perlu dikendalikan, kemudian pelaksanaan perencanaan dievaluasi, setelah adanya evaluasi perencanaan perlu dikoreksi dan direvisi untuk perencanaan periode berikutnya begitu prosesnya terus-menerus.

Langkah-langkah menerapkan anggaran fleksibel untuk perencanaan dan pengendalian, adalah sebagai berikut :

- Pertama : Pada awal periode, perusahaan menyusun anggaran (budget) yang terdiri dari biaya variabel dan biaya tetap pada berbagai jenjang.
- Kedua : Pada saat data realisasi pelaksanaan diketahui dibandingkan dengan anggaran fleksibel pada tingkat kegiatan yang sama dan akan diketahui penyimpangan realitas dari anggaran.
- Ketiga : Analisis seluruh penyimpangan yang terjadi dan mengevaluasi penyebabnya.

2.3 Pedoman Kebijakan PPL

A. Peraturan dan Kebijakan

Peraturan (*rules*) adalah suatu petunjuk, perintah, larangan, kompensasi, hak, sanksi, dan kewajiban dalam pelaksanaan pekerjaan. Peraturan dibuat untuk semua pihak yang terlibat dalam suatu lingkungan.

Kebijakan (*policy*) adalah petunjuk menyeluruh secara lisan, tulisan, atau yang dimaksudkan untuk menetapkan batas umum dan arah tindakan yang akan dilaksanakan. Kebijakan merupakan bimbingan berpikir bagi para bawahan dalam upaya mencapai tujuan.

B. Penetapan Dasar dan Fleksibilitas Anggaran Biaya

1) Anggaran Biaya Fleksibel

Anggaran Biaya Fleksibel adalah skedul biaya yang menunjukkan bagaimana masing-masing biaya akan berubah dengan perubahan volume, output atau aktivitas. Dengan demikian, Anggaran Fleksibel menyatakan hubungan antara volume dan biaya dalam suatu relevant range volume yang terbatas.

2) Fungsi Anggaran Biaya Fleksibel

- Memberikan rencana biaya untuk penyusunan rencana laba taktis,
- Memberikan rencana biaya yang disesuaikan dengan output aktual untuk membandingkan dengan biaya aktual pada laporan pelaksanaan periodik.

Tujuan Utama Pendekatan Variabel Budget : Secara khusus mengidentifikasi bagaimana dan seberapa jauh masing-masing elemen biaya dalam suatu pusat pertanggung-jawaban dipengaruhi oleh aktivitas pusat pertanggung-jawaban.

3) Kegunaan Anggaran Biaya Fleksibel

Tujuan utama dari Anggaran Fleksibel adalah untuk meningkatkan pengendalian pengeluaran. Dengan demikian kita bisa mengenali 3 (tiga) kegunaan yang spesifik dari Anggaran Fleksibel, yaitu :

1. Untuk memudahkan persiapan Anggaran Fleksibel bagi Pusat Pertanggung jawaban untuk dicantumkan dalam Rencana Laba Taktis
2. Menyajikan sasaran-sasaran yang jelas dari pengeluaran bagi para manajer di Pusat Pertanggung-jawaban selama periode yang tercakup dalam kerangka rencana laba.
3. Menyuguhkan jumlah-jumlah Anggaran Pengeluaran yang disesuaikan dengan aktivitas aktual untuk perbandingan-perbandingan (terhadap pengeluaran aktual) dalam Laporan Kinerja bulanan.

Anggaran Fleksibel dapat diterapkan dalam semua fungsi perusahaan (Produksi, Penjualan dan Administratif) dan lebih sering digunakan dalam Pusat tanggung-jawab pada fungsi produksi, karena :

- Operasional cenderung berulang
- Terdapat pengeluaran-pengeluaran heterogen yang sangat besar
- Keluaran atau aktivitas dapat diukur secara realistik

4) Konsep Anggaran Biaya Fleksibel

Konsep Dasar > bahwa semua biaya terjadi karena :

- a) Lintasan waktu,
- b) Keluaran/output atau kegiatan produksi, atau
- c) Kombinasi antara waktu dan output atau kegiatan

Jika konsep ini berlaku bagi perusahaan, biaya-biaya dapat diformulasikan secara matematis untuk perencanaan dan pengendalian. Aplikasi konsep ini, berarti bahwa:

- a) Biaya-biaya dapat diidentifikasi sebagai komponen tetap dan variabel dalam kaitannya dengan output atau kegiatan produksi,
- b) Biaya-biaya harus dikaitkan dengan output atau kegiatan produksi. Output atau kegiatan produksi harus dapat diukur,
- c) Formula Anggaran Biaya Fleksibel harus dikaitkan dengan waktu dan relevant range (jangkauan) output atau kegiatan produksi tertentu
- d) Untuk tujuan perencanaan dan pengendalian setiap Anggaran Biaya Fleksibel harus disusun menurut Pusat Pertanggung-jawaban masing-masing.

5) Klasifikasi Biaya yang Sesuai dengan Konsep Anggaran Biaya Fleksibel

Biaya Tetap (Fixed Cost)

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

Dua jenis utama Biaya Tetap, yaitu :

1. Biaya Tetap karena keputusan manajemen sebelumnya (misal : penyusutan, pajak, asuransi),

2. Biaya Tetap karena keputusan manajemen jangka pendek (misal : gaji, pengeluaran untuk iklan dan pengeluaran untuk penelitian).

Karakteristik utama yang diperlukan dalam menentukan rumusan praktis Biaya Tetap :

- Hubungan dengan output kegiatan (*relationship to output activity*)
Biaya tetap muncul karena adanya kapasitas untuk produksi atau untuk melaksanakan kegiatan.
- Jangkauan relevan (*relevant range*)
Biaya tetap harus dihubungkan dengan jangkauan relevan kegiatan-kegiatan perusahaan.
- Biaya waktu (*time cost*)
Karena biaya tetap muncul dengan lewatnya waktu, maka jumlah biaya tetap harus dikaitkan dengan suatu periode waktu tertentu. Untuk tujuan budget, biaya ini harus dikaitkan dengan periode akuntansi.
- Kebijakan Manajemen (*management regulated*)
- Penerapan praktis (*practical application*)
Pertimbangan praktis tidak menuntut biaya tetap akan mutlak tetap, dalam penerapan sekedar untuk tujuan praktis.

Biaya Variabel

- Biaya yang cenderung berubah secara proporsional dengan perubahan output atau kegiatan
- Merupakan biaya kegiatan (*activity cost*)
- Tidak akan muncul jika tidak ada kegiatan sama sekali.
- Meningkat atau menurun secara langsung dengan perubahan output. Oleh karena itu, jika output naik 2 kali, biaya ini juga akan naik 2 kali. Jika output turun 10% biaya ini akan turun 10%

Karakteristik utama yang diperlukan dalam menentukan rumusan praktis Biaya Variabel :

- Hubungan secara proporsional dengan output kegiatan (*proportionally related to activity*)
Biaya ini berubah secara proporsional dengan output atau kegiatan produksi dan tidak berubah karena lewatnya waktu.
- Jangkauan relevan (*relevant range*)
Biaya ini harus dihubungkan dengan kegiatan dalam jangkauan relevan kegiatan operasi.
- Biaya kegiatan (*activity cost*)
- Karena biaya ini berfluktuasi secara proporsional dengan perubahan output atau kegiatan, maka penting sekali untuk memilih alat ukur kegiatan. Untuk perusahaan yang menghasilkan beberapa jenis produk, maka ukuran usaha bersama (*common measure of effort*) seperti jam kerja langsung,

jam mesin langsung sebaiknya digunakan. Ukuran output atau kegiatan yang dipilih umumnya disebut sebagai activity base

- Kebijakan Manajemen (*management regulated*)
Sebagain besar biaya ini dipengaruhi oleh kebijakan manajemen. Misal, manajemen memutuskan untuk menggunakan bahan baku yang lebih murah dari pada yang biasa digunakan untuk mengurangi biaya variabel
- Variabel secara total, tetapi tetap per unit (*variable in total, but fixed per unit*)
Biaya ini adalah variabel jika dikaitkan dengan output, namun jika dilihat sebagai biaya perunit, biaya ini akan konstan. Asumsi Biaya Variabel sebesar Rp 4.000,- Jika 800 unit diproduksi, biaya variabel per-unit Rp. 5,- namun jikadiproduksi unit (naik 50%) maka biaya variabel menjadi Rp 6.000,- (meningkat 50%) Sedang Biaya Variabel per-unit tetap Rp. 5.
- Pertimbangan praktis (*practical considerations*)
Dalam penerapan biaya ini tidak mutlak variabel. Biaya akan tetap dalam jangkauan relevan yang pendek

Biaya Semi Variabel

Biaya ini meningkat atau menurun sejalan volume output atau kegiatan produksi, tetapi tidak secara proporsional dengan perubahan output atau kegiatan. Dari rumusan ini dapat dilihat bahwa Biaya Semi Variabel memiliki sifat-sifat Biaya Tetap dan Biaya Variabel.

Variabilitas Biaya Semi Variabel disebabkan oleh pengaruh kombinasi :

- a) Waktu,
- b) Output atau kegiatan,
- c) Kebijakan Manajemen.

Analisis Biaya Variabel dan Semi Variabel untuk menentukan komponen tetap dan variabel memerlukan beberapa hal sbb. :

1. Definisi biaya yang tepat,
2. Pemilihan activity base yang cermat untuk setiap Pusat Pertanggung-jawaban yang secara realistis dapat diukur output atau kegiatan produksi
3. Identifikasi relevant range yang berkaitan dengan output atau kegiatan produksi
4. Pemilihan metode yang sesuai dalam analisis biaya untuk mengidentifikasi komponen tetap dan variabel dari Biaya Semi Variabel

6) Pemilihan Activity Base

Ada beberapa kriteria yang berkaitan dengan pemilihan Activity Base yang perlu diperhatikan, yaitu :

1. Activity Base harus mampu mengukur fluktuasi output yang menyebabkan perubahan biaya
2. Activity Base harus sekecil mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor lain selain output
3. Activity Base harus mudah dimengerti
4. Activity Base harus dapat menjadi ukuran yang dapat dipercaya
 - Analisis Variabilitas biaya seringkali tidak memiliki arti karena activity base yang dipilih untuk digunakan tidak tepat, sehingga menggambarkan korelasi yang rendah antara biaya dengan kegiatan
 - Masalah lain yang sering dihadapi adalah adanya kecenderungan dari activity base yang lambat laun menjadi kurang tepat. Misal, pemasangan mesin tambahan atau mesin baru dalam departemen seharusnya departemen mengubah ukuran output dari Jam Kerja Langsung (DLH) menjadi Jam Mesin Langsung (DMH)

7) Metode Penentuan Variabilitas Biaya

- Penentuan variabilitas biaya menghasilkan 2 komponen dari setiap jenis biaya, yaitu jumlah tetap atau konstan per periode dan tarif variabel per unit activity base.
- Biaya tetap “murni” memiliki jumlah komponen tetap dan nilai nol untuk komponen variabel. Biaya variabel “murni” memiliki nilai nol untuk komponen tetap dan tarif konstan per unit kegiatan.
- Penentuan variabilitas pada setiap jenis biaya pada masing-masing Pusat Pertanggung-jawaban merupakan persoalan yang kritis dalam penyusunan Budget Biaya Fleksibel ; namun banyak metode yang dapat digunakan untuk memecahkan kesulitan ini.
- Klasifikasi biaya harus dilakukan dengan cermat menurut masing-masing Pusat Pertanggung jawaban. Tujuan pengamatan ini untuk mengidentifikasi biaya-biaya yang hanya memiliki komponen tetap “murni” atau komponen variabel “murni”.
- Jika biaya-biaya tetap dan variabel tersebut telah ditentukan, maka biaya-biaya yang lain dapat diklasifikasikan sebagai Biaya Semi Variabel.

8) Metode-Metode Analitis

Metode-metode analitis yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi komponen tetap dan variabel suatu biaya dapat diklasifikasikan ke dalam 3 kategori besar, yaitu :

1. Metode Estimasi Langsung (*direct estimate method*)

Metode ini meliputi teknik-teknik analisis biaya yang hanya digunakan pada kasus-kasus khusus. Ada 2 variasi yang termasuk di dalam metode ini, yaitu :

a) Pengamatan Teknik Industri (*industrial engineering studies*)

Pengamatan ini didasarkan pada analisis dan pengamatan langsung pada proses dan operasi sehingga cara ini seringkali dapat memberikan estimasi variabilitas biaya-biaya tertentu secara tepat.

b) Analisis Langsung Data Historis dan Kebijakan Manajemen (*direct analysis of historical data*)

Biasanya jika pendekatan analisis ini digunakan, estimasi biaya dibuat melalui pemeriksaan perubahan biaya pada masa yang lalu, interpretasi kebijakan manajemen yang relevan dan evaluasi sifat dan penyebab biaya. Prosedur statistik tidak digunakan.

Estimasi yang disusun dapat satu dari dua jenis berikut :

- Estimasi mengenai mengenai berapa besar biaya yang seharusnya pada tingkat kegiatan tertentu di dalam jangkauan relevan. Prosedur ini memberikan informasi budget fleksibel dalam format tabel.
- Estimasi komponen-komponen biaya tetap dan variabel. Prosedur ini memberikan informasi budget fleksibel dalam format formula.

2. Metode Titik Tertinggi dan Terendah (*budgeted high and low point method*)

Metode ini didasarkan pada konsep penentuan dua cadangan Budget Biaya pada dua tingkat kegiatan yang berbeda dalam suatu Pusat Pertanggungjawaban. Komponen-komponen Biaya Tetap dan Variabel dihitung dengan interpolasi aritmatik antar dua budget, dengan asumsi hubungan linear.

Garis besar penggunaan metode ini sbb. :

- a) Pilih activity base untuk Pusat Pertanggung-jawaban,
- b) Identifikasi jangkauan relevan untuk Pusat Pertanggung-jawaban, yaitu tingkat output maksimum dan minimum yang akan berfluktuasi selama periode,
- c) Tentukan budget biaya pada tingkat output maksimum dan minimum
- d) Interpolasi antara dua budget biaya tsb. untuk menentukan komponen-komponen biaya tetap dan variabel sbb. :
 - Kurangkan volume minimum dan maksimum,
 - Kurangkan biaya minimum dari biaya maksimum,

- Bagilah perbedaan biaya dengan perbedaan volume untuk memperoleh tarif variabel,
- Kurangkan porsi komponen variabel dari estimasi biaya minimum atau maksimum untuk memperoleh komponen tetap.

3. Metode Korelasi (*correlation method*)

Metode ini digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat antara beberapa variabel. Perubahan variabel terikat ditentukan oleh faktor lain. Faktor lain tersebut dapat terdiri dari satu faktor atau lebih.

2.4 Komponen Utama Perencanaan dan Pengendalian Laba

Secara lengkap komponen tsb. adalah :

A. Rencana Substantif :

Dicirikan berisi narasi (kualitatif) dan bukan berisi angka (kuantitatif) dan menjadi dasar bagi rencana keuangan.

- 1) Tujuan umum perusahaan
- 2) Sasaran-sasaran khusus perusahaan
- 3) Strategi-strategi perusahaan
- 4) Instruksi manajemen eksekutif (landasan perencanaan)

B. Rencana Keuangan :

Merupakan angka-angka dari hasil keuangan yang direncanakan dengan menerapkan tujuan manajerial, strategi yang direncanakan, perencanaan dan kebijakan. Rencana pembiayaan kemudian menterjemahkan tujuan, sasaran dan strategi manajemen kedalam satuan uang dalam aperiode tertentu.

- 1) Strategi jk.panjang perencanaan laba.
 - a. Proyeksi Penjualan, Biaya dan Laba
 - b. Proyek besar dan penambahan investasi
 - c. Arus Kas dan Pembiayaan
 - d. Persyaratan/kebutuhan SDM
- 2) Strategi jk.pendek perencanaan laba (tahunan).
 - a. Rencana Operasional
 - Rencana Penjualan
 - Rencana Produksi dan Pembelian
 - Anggaran Biaya Administrasi
 - Anggaran Biaya Distribusi
 - Anggaran lainnya (litbang, promosi, iklan)
 - b. Rencana Posisi Keuangan, Proyeksi Neraca (Aktiva-Hutang-Modal)
 - c. Rencana Arus Kas

C. Anggaran Biaya Variabel

Anggaran biaya variabel disebut juga anggaran fleksibel yaitu anggaran yang dikembangkan dengan memakai jumlah pendapatan atau biaya yang dianggarkan, yang disesuaikan (difleksibelkan) terhadap tingkat aktual yang dicapai atau diperkirakan dicapai selama periode tertentu.

D. Rumus/Formula Biaya – Keluaran pada setiap akhir periode yang diperlukan.

E. Laporan Pelaksanaan/Kinerja pada setiap akhir periode yang diperlukan.

F. Tindak Lanjut, Koreksi dan Perencanaan Ulang

Referensi :

- Nafarin, M, 2007. Penganggaran Perusahaan. Penerbit: Salemba Empat.
- Modul iLab Komputerisasi Peranggaran 1, Universitas Gunadarma.