

STRATEGI PENGENDALIAN BIAYA DALAM UPAYA MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS DEPARTEMEN MAKANAN DAN MINUMAN (FOOD & BEVERAGE DEPARTMENT)

Kapidin

Program Studi Pendidikan Ekonomi
Universitas Indraprasta PGRI

ABSTRACT

The strategy of cost control specifically for food and beverage cost is to improve the productivity of operations Food and Beverage Department of Nikko Hotel Jakarta. Food and Beverage Department is one of major Department in the hotel, where preparation for operational is deemed as important in order to achieve the goal of hotel management to the strategy of cost control. The implementation of strategy covers all source of Food and Beverage cost in the Food and Beverage section, such as kitchen section for food production, and bar section for beverage production. The result of strategic implementation comes from how to order of food and beverage materials from store room or the direct order to the supplier which should be in accordance to daily necessities. The daily storage should be also alligned with with the material classificasions, with consists of groceries or perishables materials where they are different in characteristics. Manpower of Food and Beverage Department should be professional, they are required to know how to reduce foods and beverages cost according to the responsibilities in the section. The result of the strategic cost control foods and beverages cost in the Food and Beverage Department of Nikko Hotel Jakarta are as follows : Food inventory turn over = $0,92 \times 30$ is 27,6 days, by budget is 30 days, with 2,4 days under the budget, beverages inventory turn over = $1,76 \times 30$ is 52,8 days, by budget is 60 days, with 7,2 days under the budget, average check per guest in budged is IDR 43.424, the result is IDR 49.637 , that over budget is IDR 6.213, food cost percentage 33,9 %, budged is 35 %. Under budget 1,1 %, beverage cost percentage by budget 25 %, the result is 22,44 %, under budget 2,56 %, percentage of labor cost, the budget is 24,0 %, the result is 19,75 %, under budget 4,25 %, department profit percentage is 33,7%, in budget 28,6 %, with 5,1 % over the budget

Keywords : Cost Control Strategy, Food and Beverage Cost, Productivity

ABSTRAK

Strategi pengendalian biaya, khususnya untuk biaya bahan makanan dan biaya bahan minuman adalah dalam rangka untuk meningkatkan produktivitas dari operasional bagian makanan dan minuman di Hotel Nikko Jakarta. Bagian makanan dan minuman merupakan salah satu dari bagian (departemen) yang besar di hotel, di mana harus mempersiapkan pelayanan kebutuhan makanan dan minuman bagi tamu, dalam rangka untuk pencapaian tujuan manajemen hotel, melalui strategi pengendalian biaya. Dalam penerapan strategi melibatkan seluruh sumber daya yang ada pada bagian makanan dan minuman, seperti seksi dapur untuk produk makanan, dan seksi bar untuk produk minuman. Hasil dari penerapan strategi pengendalian biaya dimulai dari bagaimana pengambilan persediaan bahan dari gudang, atau pemesanan langsung kepada rekanan/pemasok, disesuaikan dengan kebutuhan sehari-hari. Gudang harian pada operasional juga harus menyesuaikan klasifikasi bahan makanan dan bahan minuman, mana yang termasuk bahan yang tahan lama, dan mana bahan yang mudah rusak, harus disesuaikan karakteristiknya dalam sistem penyimpanan. Sumber daya manusia dari bagian makanan dan minuman harus memiliki keahlian, dituntut untuk dapat menekan biaya pada seksi masing-masing. Hasil dari penerapan strategi pengendalian biaya bahan makanan dan bahan minuman di Hotel Nikko Jakarta adalah sebagai berikut : Perputaran persediaan makanan = $0,92 \times 30$ adalah 27,6 hari, dari anggaran 30 hari, jadi 2,4 di bawah anggaran, perputaran persediaan minuman = $1,76 \times 30$ adalah 52,8 hari, dari anggaran 60 hari, di bawah anggaran 7,2 hari, rata rata orang makan per tamu, anggaran Rp. 43.424,-- dicapai Rp. 49.6377,-- di atas anggaran Rp. 6.213,--, rasio biaya biaya makana = 33,9 % dari anggaran 35 %, di bawah anggaran 1,1 %, rasio biaya minuman = 22,44 % dari anggaran 25 %, jadi di bawah anggaran 2,56 %, rasio biaya karyawan = 19,75 % dari anggaran 24 %, di bawah anggaran 4,25 %, rasio laba departemen = 33,7 % dari anggaran 28,6 % adalah di bawah anggaran 5,1 %.

Kata kunci : Strategi Pengendalian Biaya, Biaya Bahan Makanan dan Bahan Minuman, Produktivitas

PENDAHULUAN

Strategi adalah cara atau metode yang digunakan untuk mencapai sesuatu yang akan dituju, dalam hal ini Strategi Pengendalian Biaya (*Cost Control Strategy*), yaitu suatu cara atau metode yang digunakan untuk mencapai tujuan, agar biaya dapat dikendalikan. Pengertian biaya adalah suatu pengorbanan ekonomis yang dinilai dengan satuan uang, yang telah terjadi ataupun belum terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu. Dan pengertian pengendalian adalah suatu usaha yang terus-menerus dan sistematis, agar pelaksanaasn sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Sedangkan pengertian persediaan adalah barang-barang milik perusahaan yang untuk dijual kembali, atau untuk memproduksi barang yang akan dijual melalui penjualan. Pengertian penjualan adalah merupakan sumber pendapatan perusahaan atas produksi barang atau jasa, dengan harga atau tarif yang telah ditentukan, yang di dalamnya sudah termasuk harga pokok penjualan, ditambah jumlah laba yang ditentukan manajemen dengan perhitungan berbagai kriteria yang ada di lapangan.

Strategi pengendalian biaya makanan dan minuman yang disusun dalam artikel ini adalah untuk mengevaluasi dan menganalisa pelaksanaan proses produksi makanan dan minuman, apakah telah sesuai dengan prosedur atau standar menu yang telah ditentukan oleh manajemen.

Pada suatu hotel, bagian pengendalian biaya (*Cost Control Department*) adalah bagian yang berfungsi melaksanakan tugas pengendalian biaya, melakukan pencatatan atas persediaan bahan baku untuk makanan dan minuman, di mana seksi biaya makanan (*Food Controller*) melaksanakan pencatatan biaya yang khusus berhubungan dengan biaya makanan (*Food Cost*), dan seksi biaya minuman (*Beverage Controller*), untuk melaksanakan fungsi pencatatan biaya yang khusus berhubungan dengan biaya minuman (*Beverage Cost*).

Hasil evaluasi dan analisis dari *Food Controller dan Beverage Controller* akan menjadi masukan bagi manajemen dalam mengambil suatu keputusan, apakah manajemen akan mempertahankan kebijakan yang telah ada, atau mengubah kebijakan demi tercapainya target manajemen dalam meningkatkan produktivitas.

Fungsi *Cost Control* adalah menyusun dan menentukan harga pokok produksi makanan dan minuman, sesuai dengan standar recipe yang telah disusun oleh kepala dapur (*Chef*) untuk menu makanan, dan oleh kepala bar (*Chief Bartender*) untuk menu minuman. Penetapan harga jual baik untuk menu makanan dan menu minuman adalah disesuaikan dengan kebijakan manajemen, seberapa besar *Standard Cost* untuk makanan dan minuman, yang akan ditentukan oleh kebijakan manajemen.

Pada umumnya manajemen hotel menentukan besaran *Standard Cost* untuk menu makanan adalah pada kisaran 30 % sampai 35 %, dan untuk menu minuman adalah pada kisaran 20 % sampai 25 % untuk ukuran rata-rata seluruh biaya, yang akan diperbandingkan dengan hasil penjualan pada periode tertentu.

Khusus untuk bidang pengendalian persediaan bahan makanan dan bahan minuman, akan terdapat berbagai masalah yang cukup pelik dan rumit yyang dihadapi manajemen, baiuk menyagkut mutu, jumlah, harga maupun standar ukuran bahan, serta ketepatan waktu pendistribusian persediaan yang dipesan dari supplier. Demi untuk kelangsungan/kontinuitas proses produksi, manajemen harus memiliki kemampuan untuk dapat menggunakan sumber-sumber yang ada di dalam perusahaan, agar semua pelaksanaan pengadaan, penerimaan, penyimpanan, serta penggunaan dalam proses produksi dapat dilakukan dengan efektif dan efisien, sehingga dapat memenuhi target pencapaian sasaran manajemen, yaitu dapat meningkatkan produktivitas sesuai yang dianggarkan.

Keberhasilan proses pengendalian biaya, khususnya biaya makanan dan biaya minuman, akan ditentukan oleh hasil evaluasi dan analisa biaya makanan dan minuman (*Food and Beverage Cost Analysis*) , yang akan diperbandingkan dengan hasil penjualan makanan dan minuman (*Food and Beverage Actual Sales*).

Dengan uraian di atas, akan dapat disimpulkan, bahwa fungsi dari pengendalian biaya merupakan bagian yang cukup penting dalam mengevaluasi kinerja perusahaan, apakah hasil yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan ?. Fungsi pengendalian biaya dibebani tanggung jawab yang berat, untuk memberi masukan kepada bagian produksi barang maupun jasa, dengan memberikan laporan hasil evaluasi kinerja yang telah dicapai oleh perusahaan.

Fungsi pengendalian sangat dibutuhkan oleh pelaksanaan pengadaan persediaan, karena persediaan menyangkut investasi dana dalam bentuk barang, yang akan menunjang kelancaran arus bahan baku untuk proses produksi maupun jasa. Pada umumnya pengeluaran untuk persediaan bahan baku suatu perusahaan cukup besar, sesuai dengan volume produksinya. Oleh karena itu, perlu diusahakan agar pelaksanaan fungsi pengendalian dapat meningkatkan daya guna dan hasil guna, untuk tercapainya produktivitas usaha suatu perusahaan.

Tujuan penulisan artikel Strategi Pengendalian Biaya ini adalah ditujukan kepada para pelaku aktivitas bisnis suatu perusahaan, agar dapat melihat peluang dan tantangan yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan mengenali peluang dan tantangan yang mungkin ada, maka manajemen dapat mulai merencanakan suatu aktivitas yang dapat meningkatkan peluang dan menghadapi tantangan dengan strategi yang dapat diterapkan.

Strategi merupakan suatu kesatuan yang komprehensif, dan terpadu, sehingga perusahaan dapat merancang sasaran yang ingin dicapai dengan pelaksanaan yang tepat sesuai dengan sumber daya yang dimiliki, di mana sumber daya meliputi sumber daya manusia (*man*), modal (*money*), bahan (*material*), peralatan (*mesin*), dan cara (*method*), yang biasa dikenal dengan 5 M. Penerapan manajemen strategis dengan membuat suatu strategi yang dapat meningkatkan produktivitas, membuat suatu keputusan yang tepat agar mencapai sasaran, dengan perencanaan dan kebijakan serta mengimplementasikannya secara terpadu pada seluruh bagian, sehingga masing-masing bagian akan menyesuaikan kegiatannya, untuk mendukung seluruh kebijakan manajemen strategis.

Suatu perusahaan, dengan melaksanakan perencanaan strategis formal akan memiliki lebih besar keberhasilan, daripada suatu perusahaan yang tidak melaksanakannya. Karena dengan perencanaan strategic, akan melibatkan para manajer ikut berperan aktif dalam membuat suatu perencanaan, dan mendidik para manajer agar mengambil suatu keputusan yang lebih baik. Dengan perencanaan strategic, akan meningkatkan komunikasi dan koordinasi di mana para manajer harus bertanggung jawab atas rencana dan pelaksanaan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing.

Hubungan antara strategi dengan pengendalian biaya akan dapat meningkatkan optimalisasi secara menyeluruh, sehingga dapat mengalokasi seluruh sumber daya dan perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang dalam penyusunan anggaran.

Dengan strategi pengendalian biaya yang komprehensif, maka akan dapat dicapai suatu tujuan guna meningkatkan produktivitas perusahaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kesejahteraan karyawan

Atas dasar inilah, strategi pengendalian biaya makanan dan biaya minuman dalam upaya meningkatkan produktivitas diangkat dalam artikel ini. Penulis akan membahas permasalahan yang terdapat dalam sistem pengendalian persediaan bahan baku, khususnya bahan makanan dan bahan minuman, yang akan dapat membantu kelancaran produksi, untuk menyesuaikan antara perencanaan dan pelaksanaan yang telah ada, agar dapat tercapai sasaran dan hasil yang telah ditetapkan.

METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah melalui pengamatan/ observasi dan partisipasi/ penelitian langsung ke lapangan, dengan melakukan tanya jawab dengan bagian terkait, khususnya bagian pengendalian biaya (*Cost Control*) untuk data biaya, dan bagian pemeriksa pendapatan (*Income Auditor*) untuk data pendapatan, sehingga dapat memberikan gambaran tentang keberhasilan perusahaan, dalam hal ini Hotel Nikko Jakarta, khususnya bagian makanan dan minuman (*Food and Beverage Department*). Karena yang diteliti adalah tentang strategi pengendalian biaya makanan dan biaya minuman, penelitian ini merupakan metode kuantitatif, sehingga penulis dapat menganalisis hubungan antar rekening dari hasil penelitian.

Analisis yang digunakan adalah tentang :

1. Perputaran persediaan makanan dan persediaan minuman
2. Rata-rata check pelayanan makanan dan minuman
3. Persentase biaya makanan
4. Persentase biaya minuman
5. Persentase biaya tenaga kerja
6. Persentase laba departemen

Dari hasil analisis, dengan menerapkan strategi pengendalian biaya, khususnya biaya bahan makanan dan biaya bahan minuman,

klasifikasi biaya berhasil mencapai di bawah anggaran, dan klasifikasi pendapatan dapat mencapai di atas anggaran yang telah ditetapkan manajemen Hotel Nikko Jakarta.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Riwayat dan Perkembangan “ Nikko Hotel Jakarta “

PT Wisma Nusantara Internasional, didirikan pada 1969, adalah Perusahaan Badan Usaha Milik Negara yang bernaung di bawah Departemen Keuangan Republik Indonesia, dan merupakan perusahaan patungan antara Negara Indonesia, Mitsui & Co. Ltd, dan Japan Airlines Development & Co. Ltd, berdasarkan Undang-Undang No. 1/tahun 1967, tentang penanaman modal asing. Terciptanya iklim kerjasama yang serasi telah membuahkan hasil yang menggembirakan, membangun, mengelola, dan mengembangkan Hotel President, berbintang 4, bertaraf Internasional, dan Wisma Nusantara, gedung perkantoran yang operasinya diresmikan oleh Presiden Suharto pada tanggal 2 Desember 1972.

Kurun waktu 19 (sembilan belas tahun) membuktikan bahwa PT. Wisma Nusantara Internasional tetap tegar peranannya dalam mengemban misi menunjang kebijakan dan program pemerintah, khususnya di bidang Pariwisata dan Real Estate. Pengalaman yang berharga dan tolak ukur inilah yang menjadi landasan kokoh untuk menapak selangkah lebih maju menguak cakrawala baru di bidang perhotelan yang bersifat bisnis.

Dilandasi oleh konsep yang mendasar untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, serta mengantisipasi prospek yang cerah, kini telah dilakukan terobosan renovasi fisik, perangkat lunak, serta peningkatan kemampuan dan kesejahteraan karyawan. Suatu proses yang terencana, konsisten, berkesinambungan dengan pemantauan berkala untuk membangun citra positif President Hotel dan PT. Wisma Nusantara Internasional.

Konsep renovasinya yang mendasar dan menyeluruh, menyentuh begitu nampak. kemudahan dan kenyamanan yang sangat didambakan para tamu, suatu tawaran alternatif baru di tengah-tengah persaingan yang ketat. Pada tanggal 1 April 2003, Hotel Presiden oleh PT. Gold Tree Singapore, resmi berganti nama menjadi “ Nikko Hotel Jakarta “

2. Pelayanan Jasa “ Nikko Hotel Jakarta “

- Fasilitas Penginapan
- Fasilitas Makanan dan Minuman
- Fasilitas Ruang Pertemuan
- Fasilitas dan Layanan Tambahan, seperti

- :
- *Airline Booking*
 - *All Major Credit Card Accepted*
 - *Business Center*
 - *Bank*
 - *Barber Shop*
 - *Book Shop*
 - *Foreign Exchange Facilities*

3. Pengolahan Data

- Perhitungan Laba- Rugi F&B
Department Periode Desember 2015

Dalam puluhan Rupiah (10)

Uraian	Anggaran		Realisasi		Selisih	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
Penj. Makanan	716.799.000	95,6	767.193.956	95,9	50.414.956	7,0
Penj. Minuman	32.800.000	4,4	32.913.308	4,1	113.308	0,3
Total Penjualan	749.579.000	100	800.107.264	100	50.528.264	6,7
HPP Makanan	239.865.280	32	252.790.408	31,6	12.925.128	5,4
HPP Minuman	7.495.790	1,0	7.386.735	0,9	109.055	1,5
Jumlah HPP	247.361.070	33,0	260.117.143	32,5	12.816.073	5,2
Beban Personalia	179.898.960	24,0	158.021.184	19,75	21.877.776	12,2
Beban Lain-lain	107.939.376	14,4	112.415.070	14,05	4.475.694	4,1
Juml. Beban Dept	287.838.336	38,4	270.436.254	33,8	17.402.082	6,0
Laba Departemen	214.379.594	28,6	269.493.867	33,7	55.114.273	25,7

b. Anggaran dan Realisasi Pendapatan/ Penjualan Makanan

Tahun	Anggaran	Realisasi	Pencapaian
2010	2.457.346.000	2.880.149.426	117,2
2011	3.866.000.000	3.927.895.873	101,6
2012	4.191.315.000	4.295.713.663	102,5
2013	4.679.800.000	4.849.601.038	103,6
2014	5.925.000.000	6.539.745.162	110,4
2015	7.167.990.000	7.671.939.560	107,0

Pencapaian realisasi pendapatan penjualan makanan di atas anggaran.

c. Anggaran dan Realisasi Pendapatan/ Penjualan Minuman

Tahun	Anggaran	Realisasi	Pencapaian
2010	122.867.000	129.350.819	105,3
2011	193.300.000	200.965.748	104,0
2012	209.565.000	210.044.719	100,2
2013	233.994.000	240.689.150	102,9
2014	296.250.000	300.062.853	101,3
2015	328.000.000	329.133.080	100,3

Pencapaian realisasi pendapatan/ penjualan minuman di atas anggaran

d. Anggaran dan Realisasi Pendapatan Makanan dan Minuman

Tahun	Anggaran	Realisasi	Pencapaian
2010	2.580.213.000	3.009.500.246	116,6
2011	4.059.300.000	4.128.861.621	101,7
2012	4.400.880.000	4.505.758.382	102,4
2013	4.913.794.000	5.090.290.188	103,6
2014	6.221.250.000	6.839.808.015	109,9
2015	7.495.990.000	8.001.072.640	106,7

Pencapaian realisasi pendapatan makanan dan minuman di atas anggaran

e. Data Biaya dan Pendapatan Makanan

Tahun	Biaya	Pendapatan	Rasio
2010	1.037.429.823	2.880.142.426	36,02
2011	1.388.511.191	3.927.895.873	35,35
2012	1.497.915.354	4.295.713.663	34,87
2013	1.663.413.156	4.849.601.038	34,30
2014	2.188.198.731	6.539.745.162	33,46
2015	2.527.904.080	7.671.939.560	33,90

Anggaran rasi biaya makanan 35 %, rata-rata di bawah anggaran

f. Data Biaya dan Pendapatan Minuman

Tahun	Biaya	Pendapatan	Rasio
2010	29.686.013	129.350.819	22,95
2011	45.840.287	200.965.748	22,81
2012	48.310.285	210.044.719	23,00
2013	53.962.507	240.689.150	22,42
2014	69.464.550	300.062.853	23,15
2015	73.867.350	329.133.080	22,44

Anggaran rasio biaya minuman 25 %, semuanya di bawah anggaran

g. Total Biaya dan Pendapatan Makanan dan Minuman

Tahun	Biaya	Pendapatan	Rasio
2010	1.067.115.836	3.009.500.245	35,45
2011	1.434.351.847	4.128.861.621	34,73
2012	1.546.225.639	4.505.758.382	34,31
2013	1.717.375.663	5.090.290.188	33,73
2014	2.257.663.281	6.839.808.015	33,00
2015	2.601.771.350	8.001.072.640	32,52

Total rata-rata rasio biaya terhadap pendapatan di bawah 35 %

$$= 19,75 \%$$

PEMBAHASAN

1. Perputaran Persediaan

a. Perputaran Persediaan Makanan

$$\frac{\text{Persediaan bahan makanan yang terpakai}}{\text{Persediaan bahan makanan rata-rata}} \\ \frac{2.527.904.080}{2.745.624.590} \\ = 0,92 \text{ kali}$$

b. Perputaran Persediaan Minuman

$$\frac{\text{Persediaan bahan minuman yang terpakai}}{\text{Persediaan bahan minuman rata-rata}} \\ \frac{73.867.350}{41.919.000} \\ = 1,76 \text{ kali}$$

2. Rata-rata Check Pelayanan Makanan dan Minuman

$$\frac{\text{Pendapatan makanan dan minuman}}{\text{Jumlah tamu}} \\ \frac{7.671.939.560 + 329.133.080}{161.192} \\ = 49.637$$

3. Pesentase Biaya Makanan

$$\frac{2.527.904.080 \times 100}{32.133.080} \\ = 33,9 \%$$

4. Persentase Biaya Minuman

$$\frac{73.867.350 \times 100}{32.133.080} \\ = 22,44 \%$$

5. Persentase Biaya Tenaga Kerja Departemen Rasio Beban Personalia terhadap Pendapatan Departemen

$$\frac{1.580.211.840 \times 100}{8.001.072.640}$$

6. Persentase Laba Departemen

$$\frac{\text{Rasio Laba terhadap Pendapatan Departemen}}{\text{Rasio Laba terhadap Pendapatan Departemen}} \\ \frac{2.694.938.670 \times 100}{8.001.072.640} \\ = 33,7 \%$$

SIMPULAN DAN SARAN**Simpulan**

Dari hasil analisis data dalam artikel ini, dengan penerapan strategi pengendalian yang dilakukan bagian makanan dan minuman di Hotel Nikko Jakarta, dapat disimpulkan bahwa dengan menerapkan strategi pengendalian biaya, khususnya untuk pengendalian biaya bahan makanan dan bahan minuman, telah dapat meningkatkan produktivitas dengan hasil yang telah dicapai sebagai berikut :

- Perputaran persediaan bahan makanan dapat dicapai 27,6 hari, dari anggaran 30 hari
- Perputaran persediaan bahan minuman 52,8 hari, dari anggaran 60 hari
- Rata-rata tamu makan dianggarkan Rp. 43.424,-- dicapai Rp. 49.637,--
- Persentase biaya bahan makanan anggaran 35 %, dapat dicapai 33,9 %
- Persentase biaya bahan minuman anggaran 25 %, dapat dicapai 22,44 %
- Persentase biaya tenaga kerja terhadap pendapatan dianggarkan 24,0 %, dapat dicapai dengan rasio 19,75 %
- Persentase laba departemen terhadap pendapatan 33,7 %, dari anggaran 28,6 %, yang berarti naik 5,1 % di atas anggaran. Hasil yang dicapai semuanya menunjukkan nilai positif.

Saran

Atas keberhasilan yang telah didapat oleh bagian makanan dan minuman di Hotel Nikko Jakarta, maka penulis dapat memberikan beberapa saran, yang kiranya akan dapat dijadikan masukan bagi manajemen Hotel Nikko Jakarta, khususnya untuk bagian makanan dan minuman adalah sebagai berikut :

- a. Pertahankan pelaksanaan strategi pengendalian biaya makanan dan biaya minuman, bahkan kalau bisa agar dapat ditingkatkan
- b. Terapkan kriteria dalam memaksimalkan pendapatan, dengan meningkatkan kualitas sumberdaya yang telah ada.
- c. Adakan pelatihan secara periodik bagi staf bagian makanan dan minuman (*Food and Beverage Department*), agar lebih profesional dalam bekerja.

Edisi Revisi, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi UGM

Robert And Anthony Jhon Dearden, Northon M. Bedford.(1990). *Management Control System*, Jakarta, Terjemahan , Penerbit Erlangga

Special Reprt By The Commite On Auditing Procedure CPA. (1998). *Internal Control*, Yogyakarta, Diterjemahkan oleh Sukanto, Yayasan Penerbit Universitas Gajah Mada

DAFTAR RUJUKAN

- Assauri, Sofyan, (2008). *Manajemen Produksi dan Operasi*, Jakarta, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Baridwan Zaki, (2009).*Sistem Akuntansi Penyusunan Dan Metode*, Yogyakarta, Badan Penerbitan Bagian Akuntansi YKPN
- Cadmus, Bradford & Chile, JE Arthur. (2000). *Internal Contrl Terhadap Kecurangan Dan Pemborosan*, Jakarta, Terjemahan Sanusi Nitimiharjo,Ikhtiar baru Van Hoeve
- Harding, HA, (2004).*Manajemen Produksi*, Jakarta, Balai Aksara, Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen
- Lawrence R, Jauch & William F. Glueck. (2000). *Manajemen Strategis Dan Kebijakan Perusahaan*, Alih Bahasa Murad, Jakarta, Penerbit Erlangga
- Matz, Adolph, & Usry F Milton. (2000). *Akuntansi Biaya, Perencanaan Dan Pengawasan*, Jakarta, Alih Bahasa Gunawan Hutabarat, Edisi Kesembilan, Penerbit Erlangga
- Mulyadi, (1999). *Akuntansi Biaya Penentuan Harga Pokk Dan Pengendalian Biaya*, Yogyakarta, Bagian Penerbitan Fakultas Ekoonomi UGM
- Prawidjaja Rachman RHA. (1999). *Inventory Contrl Sales Promotion*,Yogyakarta,