

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan pemeriksaan operasional terhadap aktivitas produksi yang telah dilakukan oleh peneliti, peneliti dapat menyimpulkan bahwa:

1. Kebijakan dan prosedur pada aktivitas produksi yang selama ini telah dijalankan oleh perusahaan sudah cukup baik, hanya saja perusahaan belum memiliki SOP yang tertulis sehingga walaupun karyawan sudah memahami SOP yang diberitahukan oleh perusahaan secara sekilas dan memahami aturan yang berlaku pada perusahaan, namun terkadang karyawan lupa terhadap SOP perusahaan dan karyawan menjadi tidak tertib dan disipilin. Proses produksi pada CV. ITG sendiri dimulai dari penerimaan pesanan. Pada tahap penerimaan pesanan, perusahaan menerima *purchase order* yang berisi data mengenai jumlah barang pesanan, tenggat waktu yang diinginkan oleh pelanggan, dan desain yang diinginkan pelanggan.

Lalu bagian pembuatan *setting digital* menerima desain dari pelanggan yang diterima oleh *head of production*. Desain tersebut lalu dianalisis dan diatur pada komputer. Setelah desain dianalisis di komputer, desain tersebut dicetak pada kertas film dan diberikan kepada bagian *screen maker* untuk dipindahkan ke *screen* sablon.

Setelah itu pada proses *colour matching*, desain pelanggan dianalisis berdasarkan warna agar sesuai dengan desain pesanan yang diinginkan oleh pelanggan. Setelah warna dianalisis, warna tinta dibuat sesuai dengan warna desain yang pelanggan inginkan. Pada divisi *colour matching*, perusahaan belum memiliki resep khusus percampuran obat tinta dan warna sehingga terkadang proses *colour matching* membutuhkan waktu yang lama karena karyawan harus mencoba mencampur warna obat satu per satu agar sesuai dengan desain yang diinginkan oleh pelanggan.

Proses selanjutnya adalah pembuatan *sample*. Pembuatan *sample* dilakukan untuk menunjukkan kepada pelanggan sebagai *prototype* dari pesanan

yang dipesan oleh pelanggan. *Sample* dikirim ke pelanggan untuk meminta persetujuan pelanggan apakah sudah sesuai dengan keinginan pelanggan atau belum. Revisi pada pembuatan *sample* dapat dilakukan sebanyak maksimal tiga kali. Jika *sample* telah sesuai dengan keinginan pelanggan, pelanggan menginformasikan kepada *head of administration* sehingga departemen produksi dapat segera memproduksi sesuai jumlah yang dipesan oleh pelanggan.

Setelah *sample* disetujui oleh pelanggan, produksi dilakukan sesuai dengan jumlah pesanan yang dipesan oleh pelanggan. *Head of production* menerima *purchase order* berisi *detail quantity* dan tenggat waktu pemesanan yang diinginkan oleh pelanggan. Selain itu, bagian departemen produksi sablon juga menerima barang dari pelanggan berupa kaos polos. *Planning schedule production* dibuat oleh *head of production* sebelum produksi dilakukan.

Setelah semua pesanan telah diproduksi sesuai dengan jumlah pesanan yang diinginkan oleh pelanggan, karyawan departemen *hot press/curing* melanjutkan dengan memanaskan tinta dan melakukan *hot press* menggunakan mesin pada hasil sablon agar tinta tidak mudah terkelupas dan tidak mudah pudar.

Proses selanjutnya setelah semua kaos sablon telah di *hot press/curing* adalah pemeriksaan hasil sablon. Pada tahap ini, hasil sablon diinspeksi apakah terdapat bercak tinta atau tidak, apakah posisi gambar telah sesuai dengan pesanan atau tidak. Setelah semua hasil sablon pesanan diinspeksi, lalu dilanjutkan ke bagian pengemasan hasil *hot press/curing*.

Pada bagian pengemasan *hot press/curing*, hasil sablon dikemas dengan menggunakan karung atau plastik yang digunakan pelanggan pada saat mengantarkan bahan kaos polos. Lalu setelah dikemas, seluruh pesanan kaos dikirim ke pelanggan dengan menggunakan jasa pengiriman yang biasanya melalui jalur darat. Pengiriman barang kepada pelanggan disertai dengan tagihan berupa kontra bon dan pembayaran tagihan pelanggan dilakukan dengan melalui *transfer* antar bank.

Sedangkan untuk kebijakan lembur perusahaan sudah dilakukan cukup baik. Hanya saja, perusahaan belum memiliki kebijakan khusus terhadap lembur sehingga karyawan tidak diwajibkan untuk mengikuti lembur. Lembur

ditentukan oleh *head of production*. Pada CV. ITG, pembayaran lembur belum seutuhnya sesuai dengan aturan pemerintah dengan alasan perhitungan pemerintah yang rumit sehingga perusahaan membuat aturan perhitungan lembur sendiri. Tetapi sampai sekarang karyawan tidak ada yang protes mengenai upah lembur. Hari Sabtu karyawan tidak ditetapkan lembur sehingga lembur hanya diberikan dari Hari Senin hingga Hari Jumat apabila dibutuhkan.

Secara keseluruhan perusahaan sudah mengikuti aturan dan prosedur yang berlaku, namun masih terjadi keterlambatan penyelesaian pesanan. Oleh karena itu, ada beberapa hal yang masih harus ditingkatkan yaitu perusahaan harus memiliki SOP yang tertulis jelas dan menerapkan sistem *reward* dan *punishment* sehingga karyawan dapat mengikuti peraturan perusahaan lebih baik dan disiplin.

2. Faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan yang terjadi di CV. ITG terbagi menjadi lima temuan utama yaitu penerimaan pesanan dan perancangan desain produk masih belum memadai, pengendalian aktivitas produksi sablon yang belum memadai, aktivitas pada divisi proses *hot press/curing* yang masih belum memadai, pemeriksaan hasil sablon dan pengemasan hasil *hot press/curing* belum memadai, serta kebijakan dan prosedur perusahaan pada aktivitas produksi yang belum memadai.

Berdasarkan temuan pertama, yaitu penerimaan pesanan dan perancangan desain produk masih belum memadai. Beberapa hal yang menjadi penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan yaitu:

- a. CV. ITG belum menyadari betapa pentingnya divisi khusus dari masing-masing pekerjaan agar setiap divisi fokus terhadap pekerjaannya masing-masing dan tidak ada tugas yang rangkap sehingga dapat meminimalisir kesalahan.
- b. CV. ITG hanya memiliki program *Adobe Photoshop* edisi lama di komputer untuk menerima format desain *file/disc* dari pelanggan dan karyawan yang masih baru belum terbiasa menggunakan program pada komputer tersebut sehingga format yang dikirimkan dari pelanggan kadang tidak dapat terbaca oleh perusahaan dan karena karyawan masih baru, masalah tidak dapat diatasi dengan cepat serta dapat menghambat proses penyelesaian pesanan.

- c. Karyawan yang tidak disiplin dan kurangnya rasa tanggung jawab pada perusahaan sehingga menyebabkan pada satu divisi bisa terdapat beberapa karyawan yang tidak masuk secara bersamaan serta terdapat karyawan yang bekerja sambil mendengarkan musik.
- d. CV. ITG belum mempunyai standar yang jelas terhadap aturan pembuatan *sample* serta resep obat tinta dan pigmen warna sehingga karyawan sulit untuk membuat sesuai dengan keinginan pelanggan serta membutuhkan waktu yang lama untuk memprosesnya karena karyawan harus mencampur obat warna satu per satu.
- e. Perusahaan belum memiliki sistem *punishment* terhadap pelanggan apabila kaos yang dikirim terlambat atau tidak sesuai dengan perjanjian di *purchase order*.

Berdasarkan temuan kedua, yaitu pengendalian aktivitas produksi sablon yang belum memadai. Beberapa hal yang menjadi penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan yaitu :

- a. Perusahaan belum mempunyai SOP waktu yang jelas terhadap lama waktu penyelesaian pesanan.
- b. Perusahaan tidak memiliki sistem *reward* dan *punishment*. Karena tidak ada sistem *reward* dan *punishment*, karyawan tidak bertanggung jawab terhadap jam kerja dirinya dan kehadirannya.
- c. Perusahaan tidak memiliki jadwal *maintenance screen* sehingga tidak ada karyawan yang bertanggung jawab untuk merawat *screen*. Maka dari itu, karyawan tidak ada yang mengetahuinya apabila *screen* telah usang dan mengalami kerusakan.
- d. Karyawan kurang diberi pelatihan untuk proses produksi sablon dan terdapat kesalahan penyablonan posisi dan ukuran desain pada kaos.

Berdasarkan temuan ketiga, yaitu aktivitas pada divisi proses *hot press/curing* yang masih belum memadai. Beberapa hal yang menjadi penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan yaitu :

- a. Perusahaan tidak memiliki divisi khusus untuk melakukan *maintenance* mesin secara rutin. Selama ini tugas karyawan hanya menggunakan mesin dan tidak ada yang bertanggung jawab untuk merawat mesin *hot press/curing*.

- b. Perusahaan belum memiliki SOP tertulis mengenai standar pemakaian mesin *hot press/curing*.

Berdasarkan temuan keempat, yaitu pemeriksaan hasil sablon dan pengemasan hasil *hot press/curing* belum memadai. Beberapa hal yang menjadi penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan, yaitu :

- a. Perusahaan belum mempunyai aturan yang tegas terhadap ketidakhadiran karyawan.
- b. Perusahaan belum mempunyai dan menerapkan sistem *reward* dan *punishment* terhadap karyawan.

Berdasarkan temuan kelima, yaitu kebijakan dan prosedur perusahaan pada aktivitas produksi yang belum memadai. Beberapa hal yang menjadi penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan, yaitu :

- a. CV. ITG belum merasa cukup penting dalam pembuatan SOP tentang aktivitas produksi secara tertulis karena merasa karyawan yang bekerja pada CV. ITG masih tergolong sedikit.
- b. CV. ITG merasa belum perlu menambah karyawannya karena perusahaan masih mendapatkan pesanan yang tidak menentu jumlahnya dan perusahaan merasa cukup dengan jumlah karyawan sekarang yaitu 42 orang. Apabila perusahaan mendapat pesanan yang melebihi dari kapasitasnya, perusahaan biasanya memiliki untuk menetapkan lembur dibandingkan dengan menambah karyawan.
- c. Karena SOP pada perusahaan belum tertulis, perusahaan juga belum sempat membuat sistem *reward* dan *punishment* untuk karyawan serta kebijakan terhadap lembur. Maka dari itu, lembur yang ditetapkan oleh perusahaan dibebaskan untuk seluruh karyawan. Walaupun sampai sekarang perusahaan selalu mendapatkan karyawan untuk lembur, tetapi terkadang jumlah karyawan yang diinginkan untuk lembur tidak sesuai dengan keinginan perusahaan.
- d. Perusahaan tidak menetapkan lembur di Hari Sabtu karena karyawan yang bekerja pada Hari Sabtu hanya setengah hari dan perusahaan merasa lembur tidak berjalan efektif apabila ditetapkan di Hari Sabtu.

3. Dampak yang ditimbulkan dari keterlambatan penyelesaian pesanan dari sepuluh *sample* model yang diteliti pada Bulan Januari 2019 hingga Bulan Maret 2019 yaitu perusahaan harus mengeluarkan biaya yang lebih besar untuk membayar biaya upah lembur karyawan, biaya listrik tambahan untuk mesin *hot press/curing*, biaya pengiriman tambahan, biaya denda keterlambatan, serta biaya lain-lain seperti biaya penggantian *screen* robek dan biaya pembelian ulang cat sablon atau obat tinta dan pigmen warna. Total biaya tambahan keseluruhan adalah sebesar Rp 31.877.290,00.

Dari sepuluh *sample* pesanan yang diambil oleh peneliti dari Bulan Januari 2019 hingga Bulan Maret 2019, didapatkan bahwa seluruh *sample* mengalami biaya lembur untuk karyawan. Total biaya lembur untuk karyawan yang harus dikeluarkan oleh perusahaan adalah sebesar Rp 28.417.968,00.

Selain biaya lembur, perusahaan juga harus mengeluarkan biaya listrik tambahan untuk mesin *hot press/curing* yang digunakan pada saat jam lembur yang terjadi pada divisi *hot press/curing*. Dari sepuluh *sample* yang diteliti dari Bulan Januari 2019 hingga Bulan Maret 2019, didapatkan dua *sample* yang mengalami biaya listrik tambahan untuk mesin *hot press/curing*. Total biaya listrik tambahan yang harus dikeluarkan oleh perusahaan adalah sebesar Rp 17.823,00.

Selain biaya listrik tambahan untuk mesin *hot press/curing*, perusahaan juga harus mengeluarkan biaya pengiriman tambahan akibat keterlambatan penyelesaian pesanan. Dari sepuluh *sample* yang diteliti dari Bulan Januari 2019 hingga Bulan Maret 2019, didapatkan empat *sample* yang mengalami biaya pengiriman tambahan. Total biaya pengiriman tambahan yang dialami perusahaan adalah sebesar Rp 1.050.000,00.

Selain biaya pengiriman tambahan, perusahaan juga harus mengeluarkan biaya denda akibat keterlambatan penyelesaian pesanan. Dari sepuluh *sample* yang diteliti dari Bulan Januari 2019 hingga Bulan Maret 2019, didapatkan empat *sample* yang mengalami biaya denda akibat keterlambatan penyelesaian pesanan. Total biaya denda akibat keterlambatan penyelesaian pesanan yang dialami perusahaan adalah sebesar Rp 2.002.500,00.

Selain biaya denda, perusahaan juga harus mengeluarkan biaya lain-lain berupa biaya penggantian *screen* yang robek serta biaya pembelian ulang obat tinta dan pigmen warna. Dari sepuluh *sample* yang diteliti dari Bulan Januari 2019 hingga Bulan Maret 2019, didapatkan tiga *sample* yang mengalami biaya lainnya di luar biaya lembur, pengiriman tambahan, dan denda. Total biaya lain-lain yang dialami perusahaan adalah sebesar Rp 389.000,00.

Biaya lembur, biaya listrik tambahan, biaya pengiriman tambahan, serta biaya denda akibat keterlambatan penyelesaian pesanan tidak perlu dikeluarkan perusahaan apabila aktivitas produksi pada CV. ITG sudah efektif dan efisien sehingga perusahaan bisa melakukan penyelesaian pesanan dengan tepat waktu sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan antara perusahaan dan pelanggan.

4. Selama ini CV. ITG belum pernah melakukan pemeriksaan operasional pada aktivitas produksinya dalam upaya untuk mengatasi keterlambatan penyelesaian pesanan. Oleh karena itu, pemeriksaan operasional belum berperan bagi perusahaan. Namun, berdasarkan penelitian yang dilakukan peneliti pemeriksaan operasional berperan untuk menemukan masalah yang ada di perusahaan, mencari tahu penyebab timbulnya masalah serta efek yang ditimbulkan dari masalah tersebut, serta memberikan rekomendasi bagi perusahaan agar perusahaan dapat melakukan perbaikan sehingga aktivitas produksi menjadi efektif dan efisien.

Oleh karena itu, CV. ITG seharusnya melakukan pemeriksaan operasional secara konsisten dan berkala agar pemeriksaan operasional yang dilakukan dapat terus memberikan manfaat pada pelaksanaan aktivitas produksi serta proses penyelesaian pesanan pelanggan.

## **5.2. Saran**

Berdasarkan pemeriksaan operasional yang dilakukan pada CV. ITG untuk mengatasi keterlambatan penyelesaian pesanan, peneliti memberikan beberapa saran yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengatasi keterlambatan penyelesaian pesanan akibat penerimaan pesanan dan perancangan desain produk masih belum memadai, peneliti memberikan beberapa saran yaitu sebagai berikut:

- a. Perusahaan sebaiknya membuat divisi khusus untuk setiap pekerjaan seperti pemeriksaan bahan baku obat tinta dan pigmen warna serta divisi khusus untuk *maintenance screen* sablon agar setiap pekerjaan dari setiap divisi bisa fokus terhadap *job desc* nya masing-masing dan meminimalisir kesalahan karena tugas yang rangkap.
  - b. Perusahaan memperbaharui program *Adobe Photoshop* dan menambah beberapa program *software* lainnya seperti *Correl Draw* agar perusahaan memiliki banyak tipe format file desain yang dapat digunakan di perusahaan.
  - c. Bagian *colour matching* harus mempunyai resep khusus percampuran obat tinta dan pigmen warna agar setiap ada pesanan, karyawan tidak perlu mencoba satu per satu mencampurkan warna tersebut sehingga dapat meminimalisir waktu dan kesalahan warna.
  - d. Bagian pembuatan *sample* seharusnya memiliki standar dan prosedur tentang pembuatan *sample* sehingga karyawan tidak banyak melakukan kesalahan dan permintaan revisi dari pelanggan tidak banyak dilakukan.
  - e. Perusahaan sebaiknya membuat aturan untuk karyawan tentang apa yang boleh dilakukan saat kerja dan apa yang tidak boleh dilakukan saat kerja serta mengingatkan karyawannya untuk selalu masuk karena kehadirannya sangat berpengaruh dalam proses penyelesaian pesanan.
  - f. Sebaiknya perusahaan melakukan pelatihan untuk seluruh karyawan pada divisi pembuatan *setting digital*, pembuatan *sample*, serta pemrosesan *hot press/curing* agar karyawan semakin teliti dan cekatan pada saat pembuatan *setting digital*, pembuatan *sample*, dan pemrosesan *hot press/curing*.
2. Untuk mengatasi keterlambatan penyelesaian pesanan akibat pengendalian aktivitas produksi sablon yang belum memadai, peneliti memberikan saran yaitu sebagai berikut:
- a. Perusahaan sebaiknya membuat dan menerapkan sistem *reward* dan *punishment* bagi karyawannya agar karyawan lebih disiplin dan termotivasi saat bekerja.
  - b. Perusahaan harus melakukan evaluasi secara berkala untuk menilai kelayakan dan kinerja karyawan di posisi jabatannya masing-masing.

- c. Perusahaan harus melakukan *training* di bagian produksi sablon secara berkala dan berkelanjutan bagi seluruh karyawannya.
  - d. Perusahaan harus memiliki standar waktu yang pasti sesuai dengan kriteria dan jumlah pesanan pelanggan sehingga *planning schedule* yang dibuat oleh *head of production* dapat lebih terarah dan pasti.
  - e. Perusahaan sebaiknya memperbaharui *screen* yang sudah usang serta memberikan tanggung jawab terhadap karyawan untuk merawat *screen* secara rutin agar kerusakan pada *screen* dapat diketahui dan ditanggulangi sebelum *screen* digunakan untuk proses penyablonan.
3. Untuk mengatasi keterlambatan penyelesaian pesanan akibat aktivitas pada divisi *hot press/curing* yang masih belum memadai, peneliti memberikan saran yaitu sebagai berikut:
- a. Perusahaan harus memiliki divisi yang bertanggung jawab terhadap *maintenance* mesin dan perusahaan harus melakukan *maintenance* mesin secara rutin sehingga meminimalisir terjadinya kendala mesin rusak mendadak saat digunakan.
  - b. Perusahaan harus memperbaharui mesin apabila mesin telah usang dan tidak dapat digunakan lagi.
  - c. Perusahaan harus memiliki SOP tertulis mengenai standar pemakaian mesin *hot press/curing* agar karyawan dapat menggunakan mesin secara benar sesuai standar yang telah ditetapkan.
4. Untuk mengatasi keterlambatan penyelesaian pesanan akibat pemeriksaan hasil sablon dan pengemasan hasil *hot press/curing* belum memadai, peneliti memberikan saran yaitu sebagai berikut:
- a. Perusahaan harus menetapkan peraturan yang tegas terhadap ketidakhadiran karyawan.
  - b. Perusahaan harus membuat dan menetapkan sistem *reward* dan *punishment* sehingga karyawan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan menganggap pekerjaan dari tiap divisi itu penting.
5. Untuk mengatasi keterlambatan penyelesaian pesanan akibat kebijakan dan prosedur perusahaan pada aktivitas produksi yang belum memadai, peneliti memberikan saran yaitu sebagai berikut:

- a. Perusahaan harus membuat kebijakan khusus lembur untuk karyawan serta membuat dan menerapkan sistem *reward* dan *punishment* kepada karyawan agar karyawan lebih disiplin dan termotivasi untuk bekerja. Kebijakan khusus lembur dibuat agar perusahaan dapat mengatur jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk lembur dan memberikan karyawan tanggung jawab untuk melakukan lembur sehingga proses penyelesaian pesanan saat lembur dapat berjalan lebih tertib dan teratur. Sistem *reward* dan *punishment* yang dibuat perusahaan juga dapat membantu karyawan agar lebih termotivasi untuk bekerja.
- b. Perusahaan harus membuat SOP yang tertulis jelas agar karyawan baru maupun karyawan lama dapat mengingat kembali SOP yang telah dibuat oleh perusahaan sehingga aktivitas proses produksi dapat berjalan lebih teratur, tertib, dan karyawan yang bekerja lebih disiplin.
- c. Perusahaan sebaiknya melakukan pemisahan tugas fungsi bagi karyawan yang memiliki tugas rangkap sehingga pekerjaan yang seharusnya dikerjakan oleh karyawan tersebut seperti *head of production* menjadi lebih fokus dan tidak menyebabkan kesalahan sehingga tidak terjadi keterlambatan penyelesaian pesanan.

Pemeriksaan operasional merupakan hal yang sangat penting dilakukan agar masalah-masalah yang ada pada CV.ITG dapat segera diatasi sehingga aktivitas produksi perusahaan menjadi lebih efektif dan efisien serta dapat mengatasi keterlambatan penyelesaian pesanan yang terjadi. Oleh karena itu, pemeriksaan operasional harus dilakukan secara konsisten dan berkala agar dapat terus memberikan manfaat pada pelaksanaan aktivitas produksi penyelesaian pesanan pelanggan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arens, A. (2017). *Auditing and Assurance Service and Integrated Approach* (16th ed.). London: Pearson Education Inc.
- Datar, S. M., dan Rajan, M. V. (2018). *Hornngren's Cost Accounting : A Managerial Emphasis* (16th ed.). London: Pearson Education Inc.
- Fahmi, I. (2012). *Manajemen Produksi dan Operasi*. Bandung: ALFABETA.
- Heizer, J., Render, B., dan Munson, C. (2017). *Operations Management : Sustainability and Supply Chain Management* (12 th ed.). Essex : Person Education Limited.
- KBBI. (2018). *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*. Retrieved 2019
- Konrath, L. (2002). *Auditing : A Risk Analysis Approach* (5th ed.). Ohio: Thomson Learning.
- Kumar, S., dan Suresh, N. (2008). *Production and Operations Management (With Skill Development, Caselets and Cases)* (2nd ed.). New Delhi: New Age International Publihsers.
- Prayoga, A. (2010). Produktivitas dan Efisiensi Teknis Usahatani Padi Organik Lahan Sawah. *Junal Agro Ekonomi*, 28.
- Reider, R. (2002). *Operational Review Maximum Result at Efficient Costs* (3rd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Romney, M. B., dan Steinbart, P. J. (2018). *Accounting Information Systems* (14th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Rosdiyati. (2016). Audit Operasional Atas Fungsi Produksi Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Jaya Brix Indonesia). *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Akuntansi*, 1.
- Santoso, & Heryanto, R. (2017). *Perencanaan dan Pengendalian Produksi 1*. Bandung: Alfabeta.
- Satari, L. H. (2008). Fungsi Perencanaan dan Pengendalian Produksi dan Kontribusinya Terhadap Produktivitas (Suatu Tinjauan Teoritis dan Empiris). *Fungsi Perencanaan dan Pengendalian Produksi dan*

*Kontribusinya Terhadap Produktivitas (Suatu Tinjauan Teoritis dan Empiris), 10.*

Sekaran, U., dan Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business* (7th ed.). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Suprptomo, Veronica, Y., dan Fiscal, Y. (2011). Analisis Pemeriksaan Operasional Untuk Menilai Efisiensi dan Efektivitas Atas Penjualan dan Piutang Usaha. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 2, 266.

Thabit, H., Solaimanzadah, A., & Al-abood, M. T. (2017). The Effectiveness of COSO Framework to Evaluate Internal Control System: The Case of Kurdistan Companies. *Cihan International Journal of Social Science*, 1, 3.

Tunggal, D. W. (2008). *Dasar-Dasar Audit Operasional*. Jakarta: Harvarindo.

Tunggal, D. W. (2009). *Pokok-Pokok Manajemen Operasi : Meningkatkan Produktivitas dan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: Harvarindo.

Wang, W.C., Lin, C.H., dan Chu, Y.C. (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. *International Journal of Business and Management*, 6, 100.