

**PENGARUH STRATEGI OPERASI TERHADAP KEUNGGULAN OPERASIONAL
UMKM KABUPATEN BANDUNG:
STUDI KASUS PADA UMKM MAKANAN DAN MINUMAN DI KABUPATEN
BANDUNG**

Andri Irawan

Universitas Jenderal Achmad Yani
andri.irawan@lecture.unjani.ac.id / andri.rifki81@gmail.com

Eka Ludiya

Universitas Jenderal Achmad Yani

Diterima 11 Januari 2019

Disetujui 30 Juni 2019

Abstract- Nowadays the business world should be able to operate effectively and efficiently to create corporate excellence including operational excellence. The object of this research is the operating strategy and operational excellence. The purpose of this research is to measure and determine how much influence the operation strategy for operational excellence in SME Food and Beverages in Bandung regency. The sample in this study was 100 respondents. The sampling method is nonprobability sampling with accidental sampling. Based on the discussion of the data concluded that the effect of operating strategies provide 58.6% of the operational excellence of the SME Food and Beverages in Bandung regency.

Keywords: Operations Strategy, Operational Excellence, SME, Bandung regency

I. PENDAHULUAN

Persaingan global sudah tidak bisa dihindari lagi oleh dunia usaha. Era pasar bebas diantaranya WTO, Area Ekonomi Eropa, Perjanjian Perdagangan Bebas Amerika Utara dan Masyarakat Ekonomi ASEAN memberikan dampak yang sangat cepat terhadap dunia usaha. Saat ini dunia usaha harus mampu beroperasi secara efektif dan efisien untuk dapat menciptakan keunggulan perusahaan diantaranya adalah keunggulan operasional. Dampak dari tingkat persaingan tersebut juga dihadapi oleh Indonesia diantaranya pada tahun 2015 ketika mulai diterapkannya MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) yang mengakibatkan tingkat persaingan bisnis menjadi lebih ketat.

Jawa Barat merupakan salah satu provinsi yang ada di Indonesia mempunyai unit industri kecil, menengah dan besar sebanyak 206.502 unit sedangkan jumlah industri makanan sebanyak 46.660.612 unit dan industri minuman sebanyak 5.104.795 unit (Jawa Barat Dalam Angka 2015). Penelitian yang dilakukan oleh Ratnamurni (2011) di Jawa Barat tentang usaha kecil agroindustri makanan dan minuman menyimpulkan bahwa kinerja usaha kecil agroindustri makanan dan minuman di Jawa Barat, lebih dominan ditunjukkan oleh kinerja non keuangan dan kinerja usaha kecil masih rendah yang tercermin dari rendahnya omzet penjualan dan keuntungan yang diperoleh serta aset yang masih rendah.

UMKM merupakan bagian dari dunia usaha dan menjadi salah satu faktor penting dalam menghadapi krisis ekonomi yang dialami oleh Indonesia pada tahun 1998 saat ini mendapatkan perhatian lebih dari pemerintah sebagai solusi dalam menghadapi dan

menyelesaikan permasalahan sosial. Keterampilan diversifikasi produk yang masih minim dan inkonsistensi kualitas menjadi kendala utama pelaku usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) di bidang makanan dan minuman Jawa Barat dalam menghadapi gempuran produk asing yang semakin marak. Hal itu dipicu oleh masih belum adanya wadah yang memfasilitasi para pelaku UMKM, sehingga mereka masih berjalan sendiri-sendiri dengan keterbatasan yang ada. (Pikiran Rakyat Online, April, 2015).

Berdasarkan pra survei yang sudah didasarkan pada Analisis SWOT terhadap UMKM di Kabupaten Bandung terdapat beberapa permasalahan yaitu: 1) Perkembangan teknologi terutama *E-Commerce* yang sudah masuk ke industry kecil; 2) Persaingan bisnis UMKM yang semakin ketat dengan banyaknya muncul inovasi baru yang didukung oleh teknologi; 3) Rendahnya kepercayaan konsumen terhadap pelaku UMKM akibat kurangnya komitmen akan penegakan etika bisnis; 4) Kelemahan pengaturan dan penegakan hukum semakin terdesaknya UMKM oleh usaha besar yang secara agresif memasuki wilayah usaha yang sepatasnya diperuntukkan bagi UMKM; 5) Masih rendahnya komitmen mutu dari pelaku UMKM menyebabkan rendahnya kepercayaan konsumen terhadap kualitas dan keandalan UMKM (UMKM Kab. Bandung Blogspot (*Online*)).

Strategi operasi merupakan salah satu hal penting yang harus diperhatikan oleh UMKM dalam pelaksanaan kegiatan operasionalnya sehari-hari karena strategi operasi yang tepat sangat diperlukan oleh UMKM dalam menghadapi persaingan dan kompetisi di pasar bebas. Hal ini dikarenakan iklim usaha saat ini sangat kompleks, dengan berbagai tuntutan dari berbagai pemegang kepentingan dalam rangka meningkatkan upaya perusahaan 'untuk memahami, merespon dan mengubah berbagai tantangan ekonomi, sosial dan ideologis di lingkungan mereka (Markus & Seyed, 2013).

Salah satu kunci utama keunggulan bisnis adalah keunggulan operasional yang merupakan aspek struktur organisasi yang berusaha untuk perbaikan di kunci metrik kinerja operasional. Perusahaan harus mencari perbaikan terus-menerus dalam objek yang menentukan daerah operasi mereka untuk tetap kompetitif dalam lingkungan mereka (Ozumba C., 2010). Berdasarkan hal tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa keunggulan operasional sudah merupakan kebutuhan bagi perusahaan dalam memenangkan persaingan.

Berdasarkan uraian di atas maka isu sentral penelitian saya adalah pengaruh strategi operasi yang sudah dilakukan UMKM makanan dan minuman di Kabupaten Bandung dalam menciptakan keunggulan operasional. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengukur dan mengetahui seberapa besar pengaruh strategi operasi terhadap keunggulan operasional pada UMKM makanan dan minuman di Kabupaten Bandung.

II. TINJAUAN PUSTAKA

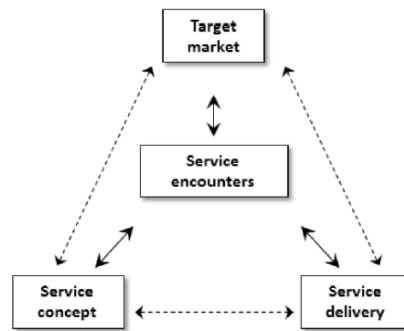
Menurut Alan et.al., (2011), keunggulan operasional merupakan salah satu unsur keunggulan bisnis; bersama dengan unsur-unsur lain seperti strategi yang tepat, kemampuan untuk beradaptasi, dan mempunyai sesuatu hal yang unik dan menjadi pembeda. Itu penerapan keunggulan operasional di lingkungan layanan masih belum jelas (V. Assen, 2014).

Strategi Operasi

Layanan strategi adalah tentang memastikan bahwa organisasi berada dalam posisi untuk menangani biaya dan risiko yang terkait dengan Portofolio Layanan mereka, dan *setup* tidak

hanya untuk operasional efektivitas tetapi juga untuk kinerja khas. Keputusan yang dibuat sehubungan dengan layanan strategi memiliki konsekuensi yang luas termasuk dengan efek tertunda (Zubi et.al., 2016).

Strategi pelayanan adalah faktor implisit keunggulan operasional. Hal ini dapat dioperasionalkan untuk konsep layanan dan/atau strategi operasi dan budaya perbaikan terus-menerus (V. Assen, 2014), dengan konsep layanan biasanya diperkenalkan dalam literatur menurut strategi layanan (Gambar 1) (Roth & Menor, 2003) adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Strategi Layanan

Para akademisi menyatakan bahwa desain sistem pelayanan meliputi peran orang, teknologi, fisik fasilitas, peralatan, dan proses dimana layanan diciptakan dan disampaikan (Zubi et.al., 2016). Keselarasan di atas tiga unsur bersama-sama (target pasar, konsep layanan dan sistem pelayanan) bantuan perusahaan untuk secara efektif menyebarkan operasi mereka dengan cara yang mereka dapat memberikan persembahan yang tepat kepada pelanggan yang tepat pada waktu yang tepat, sementara pada saat yang sama mempengaruhi pertemuan layanan (Roth & Menor, 2003).

Layanan strategi operasi untuk setiap perusahaan bertujuan untuk mengidentifikasi fokus operasional perusahaan dan tugas operasi, dan untuk memberikan indikator untuk mengevaluasi seberapa baik operasi melakukan (C. Armistead, 1990). Telah menunjukkan bahwa ada hubungan antara proses strategi dan selanjutnya kinerja operasional (Brown et.al., 2010). Prajogo & Mc Dermott (2008) menemukan bahwa perusahaan yang berkinerja tinggi memiliki keselarasan yang agak berbeda antara prioritas strategis dan kegiatan operasi daripada berkinerja rendah, seperti ditunjukkan oleh adanya hubungan yang signifikan antara dua variabel. Salah satu interpretasi temuan ini adalah bahwa berkinerja tinggi mampu secara efektif mengembangkan setiap operasi Kegiatan sebagai penyebaran strategi daripada operasi hanya sehari. (Prajogo & Mc Dermott, 2008).

Keunggulan Operasional

Konsep keunggulan umumnya telah dikembangkan sejalan dengan keberlanjutan yang modern gerakan, dan digunakan untuk menggambarkan suatu sistem yang secara signifikan meningkatkan kinerja di bidang utama yang berbeda termasuk operasi (Edgeman & Eskildsen, 2014). Syarat keunggulan operasional diperkenalkan pertama kali oleh Wiersema & Treacy (1995) karena mereka terfokus pada memberikan produk dan atau jasa yang berkualitas cukup baik terhadap biaya terendah Wiersema & Treacy (1995). Karena kebutuhan saat ini untuk merespon berbagai tuntutan pasar secara bersamaan, konsep ini telah

bergeser untuk mengeksploitasi produksi kelas dunia dan pengiriman sistem di mana kedua aspek teknis dan aspek sosial yang penting (V. Assen, 2014).

Oon et.al. (2013) mempelajari keunggulan operasional di Malaysia Listrik dan Elektronik (E & E) industri, dengan tiga temuan utama:

1. Untuk mencapai keunggulan operasional di lingkungan manufaktur, manajer dapat mengadopsi manajemen perubahan.
2. Kualitas, pengiriman, fleksibilitas, biaya dan keberlanjutan menyediakan manajer dengan ditindaklanjuti pedoman.
3. Penerapan praktik manajemen perubahan akan meningkatkan daerah keputusan infrastruktur strategi manufaktur seperti benchmarking, praktik terbaik, praktek kualitas dan SDM kebijakan.

Kesimpulan dalam penelitian ini memberikan pandangan yang terintegrasi untuk efek dari beberapa organisasi faktor yang telah dipelajari secara individual sebelum dan yang membantu untuk meningkatkan keunggulan operasional (Oon et.al., 2013). Sebelumnya, perhatian utama dalam bidang industri adalah untuk meningkatkan operasi mereka dengan memaksimalkan efisiensi, tetapi pendekatan ini tidak lagi valid karena penelitian baru menemukan bahwa pendekatan ini dapat mempengaruhi kualitas serta mengarah ke tidak puas atau bahkan hilang pelanggan (V. Assen, 2014).

Penelitian lain yang dilakukan di Thailand oleh Tritos et.al., (2010) menemukan hubungan antara mengadopsi strategi manajemen yang ramping dan kinerja operasi dalam pengaturan manufaktur. Penelitian mempelajari pelaksanaan strategi operasi Thailand, perusahaan milik asing dan bersama-sama dimiliki berbagai ukuran, dan hasil menunjukkan bahwa praktek lean manufacturing, minimisasi sampah just-in-time dan manajemen mengalir semua secara signifikan terkait dengan kinerja operasional, karena dinilai oleh pengiriman cepat produk, produktivitas secara keseluruhan, biaya satuan relatif terhadap pesaing, dan kepuasan pelanggan secara keseluruhan.

Zubi et.al. (2016) dalam penelitiannya dengan menggunakan alat pengumpulan data kuesioner sebanyak 386 buah dari 700 kuesioner yang disebar melalui email dan manual dalam bentuk hardcopy kuesioner dimana pengolahan datanya menggunakan analisis regresi berganda menyatakan bahwa keunggulan operasional dipengaruhi oleh strategi operasi, keterlibatan budaya, praktek manajemen sumber daya manusia serta keterlibatan budaya secara simultan sebesar 69,2% dimana kontribusi pengaruh terbesar adalah strategi operasi dan kontribusi pengaruh terendah adalah kepemimpinan sedangkan secara parsial semua variabel tersebut memberikan pengaruh yang positif.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian sebab akibat. Menurut Sugiyono (2010), jenis penelitian ini digunakan untuk meneliti hubungan sebab akibat yang tidak dimanipulasi atau diberi perlakuan. Variabel penelitian yang digunakan adalah strategi operasi sebagai variabel x dan keunggulan operasional sebagai variabel y. Populasi dalam penelitian ini berjenis populasi yang tidak diketahui jumlahnya. Menurut Arikunto (2002), jika besaran populasi tidak diketahui maka besaran sampel yang diambil adalah sebagai berikut:

$$n = \left[\frac{Z_{\alpha/2}}{E} \right]^2$$

$$n = \left[\frac{1,96}{0,20} \right]^2$$

$$n = 96 \text{ responden}$$

Berdasarkan hal tersebut di atas maka minimal sampel yang dibutuhkan adalah 96 responden akan tetapi dalam hal ini peneliti mengambil sampel 100 responden. Responden dalam penelitian ini adalah UKM dengan kriteria jenis makanan dan minuman. Metode pengambilan sampel yang digunakan oleh peneliti adalah nonprobability sampling dengan cara sampling aksidental. Sampling aksidental adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2010:24), bila dipandang pelaku UKM Makanan dan Minuman yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data. Metode pengumpulan data dilakukan dengan observasi yaitu cara pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung di lokasi penelitian dan kuesioner yaitu metode pengumpulan data primer yang dilakukan dengan cara membuat daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk di isi. Alat analisis yang digunakan adalah SEM Pls.

IV. PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Berikut akan dijelaskan mengenai tanggapan responden yang didasarkan kepada kepada data primer yang diperoleh dari lapangan yang diberikan kepada pelaku UMKM Makanan dan Minuman sebanyak 100 responden. Berikut tanggapan responden berkaitan dengan pernyataan mengenai variabel strategi operasi dapat dijelaskan pada tabel berikut :

Tabel 1. Rata-Rata Setiap Item Pernyataan Atas Tanggapan Responden Mengenai Strategi Operasi pada UMKM Makanan dan Minuman di Kabupaten Bandung
Sumber : Kuesioner, diolah kembali (2017)

Pernyataan	Rata-rata	Kategori
Perusahaan menggunakan tata letak tetap	490	Penting
Perusahaan menggunakan tata letak berubah-ubah	476	
Perusahaan menggunakan teknologi informasi untuk pengurangan biaya dan tujuan layanan pelanggan	450	
Dalam tingkat standardisasi yang tinggi, sebagian besar prosedur kerja telah ditetapkan dan tidak dapat diubah	427	
Dalam memperbaiki sistem pelayanan yang ada terdapat tingkat partisipasi pelanggan dalam pembentukan layanan dan prosedur baru	379	
Perusahaan menggunakan front office dan kegiatan back office	372	
Perusahaan menggunakan strategi <i>pull orientation</i>	365	
Perusahaan menyediakan berbagai macam layanan	358	
Perusahaan menggunakan strategi <i>push orientation</i>	356	
Total	3673	

Selanjutnya tanggapan responden berkaitan dengan pernyataan mengenai variabel keunggulan operasional dapat dijelaskan pada tabel berikut:

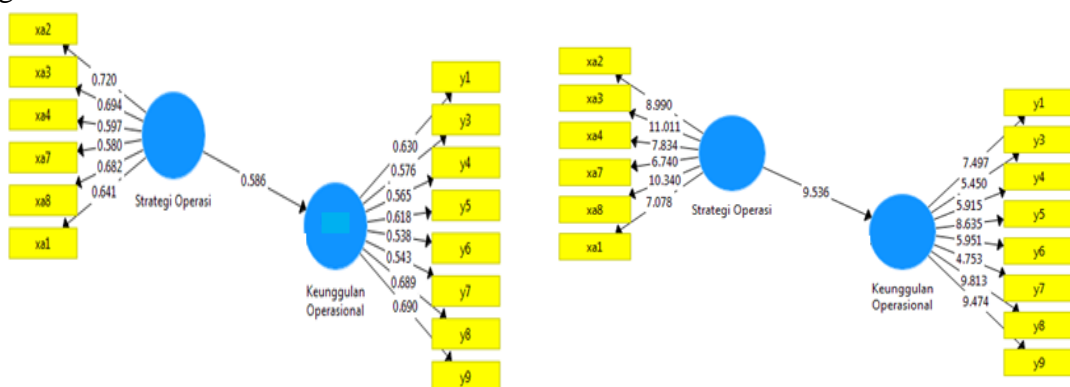
Tabel 2. Rata-Rata Setiap Item Pernyataan Atas Tanggapan Responden Mengenai Keunggulan Operasional pada UMKM Makanan dan Minuman di Kabupaten Bandung
Sumber : Kuesioner, diolah kembali (2017)

Pernyataan	Rata-rata	Kategori
Perusahaan selalu meningkatkan sistem pelayanan untuk mengurangi tingkat kecacatan dalam proses pelayanan	425	Penting
Perusahaan selalu meningkatkan sistem pelayanan untuk mengurangi kompleksitas dan lead time yang diperlukan untuk memberikan layanan bagi pelanggan	420	
Perusahaan selalu meningkatkan sistem pelayanan untuk mengurangi variabilitas proses layanan kunci	381	
Perusahaan ini terus berusaha untuk mengurangi biaya operasional	377	
Biaya overhead perusahaan lebih sedikit dari perusahaan pesaing di jenis usaha yang sama	368	
Perusahaan menggunakan beberapa strategi untuk menghadapi variabilitas permintaan,	361	
Perusahaan menggunakan beberapa strategi untuk menghadapi variabilitas kedatangan,	360	
Perusahaan menggunakan beberapa strategi untuk menghadapi variabilitas kemampuan,	352	
Perusahaan menggunakan beberapa strategi untuk menghadapi variabilitas usaha	348	
Total	3392	

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 1 dan 2 menunjukkan bahwa strategi operasi dan keunggulan operasional menurut tanggapan responden berada dalam kategori penting.

Analisis SEM Pls

Analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan SEM Pls dengan hasil sebagai berikut:



Gambar 2. Struktur Model

Evaluasi Model PLS-SEM menggunakan evaluasi *outer* model dan *inner* model. Evaluasi *outer* model yang bertujuan untuk mengevaluasi variabel indikator. Evaluasi *Outer Model* terdiri dari *indicator reliability*, *discriminant validity*, *internal consistency* dan *convergent validity*. Sedangkan evaluasi *inner* model menjelaskan pengaruh variabel strategi operasi terhadap keunggulan operasional. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada penjelasan di bawah sebagai berikut :

a. Evaluasi *Outer Model* yang sudah dilakukan mendapatkan hasil sebagai berikut:

1. *Indicator Reliability*

Tabel 3. *Outer Loading*
Sumber: Kuesioner, diolah kembali (2017)

	Strategi Operasi	Keunggulan Operasional
xa1	0.641	
xa2	0.720	
xa3	0.694	
xa4	0.597	
xa7	0.580	
xa8	0.682	
y1		0.630
y3		0.576
y4		0.565
y5		0.618
y6		0.538
y7		0.543
y8		0.689
y9		0.690

Berdasarkan tabel di atas, nilai *outer loading* lebih tinggi dari 0,5. Setiap variabel indikator dapat menjelaskan variabel laten masing-masing. Sehingga model yang dibangun memenuhi kriteria *indicator reliability*.

2. *Discriminant Valid*

Tabel 4. Fornell Lacker
Sumber: Kuesioner, diolah kembali (2017)

	Keunggulan Operasional	Strategi Operasi
Keunggulan Operasional	0.609	
Strategi Operasi	0.822	0.654

Berdasarkan nilai Fornell Lacker, setiap variabel memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap variabel itu sendiri, sehingga, model yang dibangun memenuhi kriteria *Discriminat Validity*.

3. Internal Consistency

Tabel 5. Cronbach Alpha
Sumber: Kuesioner, diolah kembali (2017)

	Cronbach's Alpha
Strategi Operasi	0.733
Keunggulan Operasional	0.758

Berdasarkan tabel di atas, nilai *Cronbach's Alpha* memiliki nilai lebih dari 0,6, sehingga model yang dimiliki memenuhi kriteria yang konsisten.

4. Convergent Validity

Tabel 6. Cronbach's Alpha
Sumber: Kuesioner, diolah kembali (2017)

	Rata-rata Diekstrak (AVE)	Varians
Keunggulan Operasional	0.571	
Strategi Operasi	0.628	

Berdasarkan nilai AVE masing-masing variabel laten lebih tinggi dari 0,5 maka model yang dibangun memenuhi kriteria *convergent validity*.

b. Evaluasi *Inner Model* dapat dilihat sebagai berikut:
 Hasil uji t dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 7. Uji t f²
Sumber: Kuesioner, diolah kembali (2017)

	Sampel Asli (O)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Strategi Operasi -> Keunggulan Operasional	0.586	9.749	0.000
xa2 <- Strategi Operasi	0.720	9.829	0.000
xa3 <- Strategi Operasi	0.694	11.697	0.000
xa4 <- Strategi Operasi	0.597	8.199	0.000
xa7 <- Strategi Operasi	0.580	7.483	0.000
xa8 <- Strategi Operasi	0.682	10.382	0.000
y1 <- Keunggulan Operasional	0.630	7.742	0.000
y3 <- Keunggulan Operasional	0.576	6.128	0.000
y4 <- Keunggulan Operasional	0.565	6.617	0.000
y5 <- Keunggulan Operasional	0.618	8.736	0.000
y6 <- Keunggulan Operasional	0.538	6.237	0.000
y7 <- Keunggulan Operasional	0.543	5.103	0.000
y8 <- Keunggulan Operasional	0.689	10.241	0.000
y9 <- Keunggulan Operasional	0.690	9.685	0.000
xa1 <- Strategi Operasi	0.641	6.944	0.000

Berdasarkan Tabel 7, nilai *p value* lebih kecil dari 0,05. Sehingga model yang dibangun memiliki pengaruh yang signifikan, artinya strategi operasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan operasional.

**Tabel 8. Koefisien Determinasi (R^2)
Sumber: Kuesioner, diolah kembali (2017)**

	Keunggulan Operasional
Strategi Operasi	0.586

Dari tabel di atas, strategi operasi memiliki pengaruh sebesar 0,586 atau sebesar 58,6%.

V. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan evaluasi model PLS-SEM dengan menggunakan evaluasi *outer* model dan *inner* model didapatkan kesimpulan bahwa :

1. Evaluasi *outer* model yang bertujuan untuk mengevaluasi variabel indikator. Evaluasi *Outer Model* terdiri dari *Indicator reliability*, *discriminant validity*, *internal consistency* dan *convergent validity*. berdasarkan kriteria dari *outer model* menunjukkan bahwa variabel indikator sudah sesuai dengan kriteria.
2. Evaluasi *inner* model menjelaskan pengaruh variabel strategi operasi terhadap berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan strategi operasi mempunyai pengaruh yang cukup besar yaitu sebesar 58,6% terhadap keunggulan operasional sedangkan strategi operasi dan keunggulan operasional menurut tanggapan atau persepsi responden berada pada kategori penting.
3. Berdasarkan hal tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pelaku UKM Makanan dan minuman harus mempertimbangkan serta menentukan strategi operasi yang tepat dalam usahanya dalam menghadapi persaingan.

Saran

Saran untuk penelitian berikutnya adalah dengan menambahkan variabel tambahan yaitu seperti praktek manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan sebagai variabel X (bebas) sehingga penulis bisa mendapatkan hasil serta informasi tambahan dan komprehensif mengenai keunggulan operasional.

VI. SUMBER REFERENSI

- Alan B., & Simon C Dawei L., 2011, "*Re-investigating business excellence: Values, measures and a framework*," *Total Quality Management*, vol. 22 (12), pp. 1263-1276. <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2011.631336>.
- Arikunto, Suharsimi, 2002, *Metodologi Penelitian*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Brown, S., Squire, B., & Lewis, M. A., 2010, "*The impact of inclusive and fragmented operations strategy processes on operational performance*," *International Journal of Production Research*, vol. 48(14, 15) <http://dx.doi.org/10.1080/00207540902942883>, pp. 4179- 4198.
- C Armistead, 1990, "*Service Operations Strategy: Framework for Matching the Service Operations Task and the Service Delivery System*," *International Journal of Service*

Industry Management, vol. 1(2), pp. 6-16.
<http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000002800>.

Jawa Barat Dalam Angka, 2015.

Markus R & Seyed B., 2013, "*The model for Sustainable business excellence: implementation and the roadmap*," *The TQM Journal*, vol. 25(4), pp. 1754-2731.

Oon F., Hartini A., & Shamsuddin B., 2013, "*Operational Excellence and Change Management in Malaysia Context*," *Journal of Organizational Management Studies*, pp. 1-14.

Ozumba C., 2010, "*Organizational performance improvement in an oil producing facility in Nigeria through operational excellence*," North-West University, South Africa, *Unpublished Master Dissertation*.

Pikiran Rakyat. (2015, April) [Online].
<http://www.pikiranrakyat.com/ekonomi/2015/04/22/324543/umkm-jabar-hadapi-gempuran-produk-asing>

Prajogo D.I., & McDermott, C.M., 2008, "*The relationships between operations strategies and operations activities in service context*," *International Journal of Service Industry Management*, vol. 19(4), pp. 506-520. <http://dx.doi.org/10.1108/09564230810891932>.

Ratnamurni, Elis D., 2011, "Kinerja Usaha Kecil Agroindustri Makanan dan Minuman di Jawa Barat," *Portofolio*, vol. 8 No. 2, pp. 21-39.

Roth A. V., & Menor, L. J, 2003, "*Insights into Service Operations Management: A Research Agenda*," *Production and Operations Management*, vol. 12, pp. 145-164
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1937-5956.2003.tb00498.x>.

Sugiyono, 2010, *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. CV. Alfabeta, Bandung.

Tritos L., & Amrik S. Shams R., 2010, "*Impact of lean strategy on operational performance: a research of Thai manufacturing companies*," *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 21(7), pp. 839-852. <http://dx.doi.org/10.1108/17410381011077946>.

UMKM Kabupaten Bandung. blogspot UMKM Kabupaten Bandung. [Online].
<http://umkmkabbandung.blogspot.co.id/p/hasil.html>

V. Assen. (2014, September) *Vanassen web Site*. [Online]. from <http://www.vanassen.info/wp-content/uploads/Position-paper-OperationalExcellence-for-Services.pdf>

Wiersema F. & Treacy M., 1995, *The discipline of market leaders.: Addison-Wesley*, Reading Massachusetts.

Zu'bi M.F.Al-Zu'bi, Ayman Bahjat Abdallah, & Mahmoud Maqableh The Rana Shehadeh, 2016, "*Investigating Critical Factors Affecting the Operational Excellence of Service Firms in Jordan*School of Business", Journal of Management Research, vol. The University of Jordan, Amman1942, Jordan, Vol. 8, No. 1 ISSN 1941-899X.

