



***Determinants of Micro, Small and Medium Enterprises Success Factors:
Integration of Critical Success Factors (CSFs) and
Analytic Hierarchy Process (AHP)***

**Determinan Faktor Keberhasilan Usaha Mikro Kecil dan Menengah:
Integrasi Metode Critical Success Factors (CSFs) dan
Analytic Hierarchy Process (AHP)**

Satria Abadi^{1*}, Miswan Gumanti², Didi Susianto³, Hardini Ariningrum⁴

^{1,3}Department of Information System, Institut Bakti Nusanatara, Indonesia

²Department of Management, Institut Bakti Nusanatara, Indonesia

⁴Departemen of Accounting, Universitas Malahayati, Indonesia

E-Mail: ¹satria2601@gmail.com, ²di2.susianto@gmail.com,
³mgumanti0205@gmail.com, ⁴hardini.ariningrum@gmail.com

*Received Sep 3rd 2023; Revised Oct 30th 2023; Accepted Nov 5th 2023
Corresponding Author: Satria Abadi*

Abstract

Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) in Indonesia are still constrained by many problems related to internal and external management factors. The efforts for determining the important factors in the success of MSMEs are strategies for increasing success of MSMEs. The purpose of this study is to determine several important factors for the success of SMEs using the integration of the Critical Success Factors (CSFs) and Analytic Hierarchy Process (AHP) methods. The method used uses 2 phases, the first, evaluates the critical success factors for SMEs using CSFs method and the second is determining priority factors using the AHP method. The results reveal that containing 5 main criteria as the critical factors the success of MSMEs. Therefore, the main finding is that the priority factor for the success of MSMEs is 'Culture of Business' which is then followed by Promotion, and then leadership & management. The implementation of these factors can be used as a reference for MSMEs in determining the success of the business being run.

Keyword: Analytical Hierarchical Processes, Business Success, Critical Success Factors, MSME

Abstrak

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia masih banyak terkendala masalah terkait pengelolaan internal maupun eksternal. Upaya untuk menentukan faktor penting dalam keberhasilan UMKM adalah strategi untuk implementasi peningkatan keberhasilan bagi UMKM. Tujuan studi ini adalah untuk menentukan beberapa faktor penting bagi keberhasilan UMKM dengan menggunakan integrasi metode Critical Success Factor (CSFs) dan Analytic Hierarchy Process (AHP). Metode yang digunakan menggunakan 2 fase yaitu, fase pertama mengevaluasi faktor-faktor penentu keberhasilan UMKM menggunakan CSFs dan kedua adalah menentukan faktor prioritas menggunakan metode AHP. Hasil penelitian ini memperoleh 5 kriteria utama penentu dalam keberhasilan UMKM menggunakan metode CSFs. Hasil utama dalam studi ini adalah faktor prioritas keberhasilan UMKM adalah 'Culture of Business' yang kemudian diikuti oleh 'Promosi', dan selanjutnya faktor 'leadership & management'. Implementasi faktor tersebut dapat dijadikan acuan bagi UMKM dalam menentukan keberhasilan bisnis yang dijalankan.

Kata Kunci: Analytical Hierarchy Process, Critical Success Factors, Keberhasilan Bisnis, UMKM

1. PENDAHULUAN

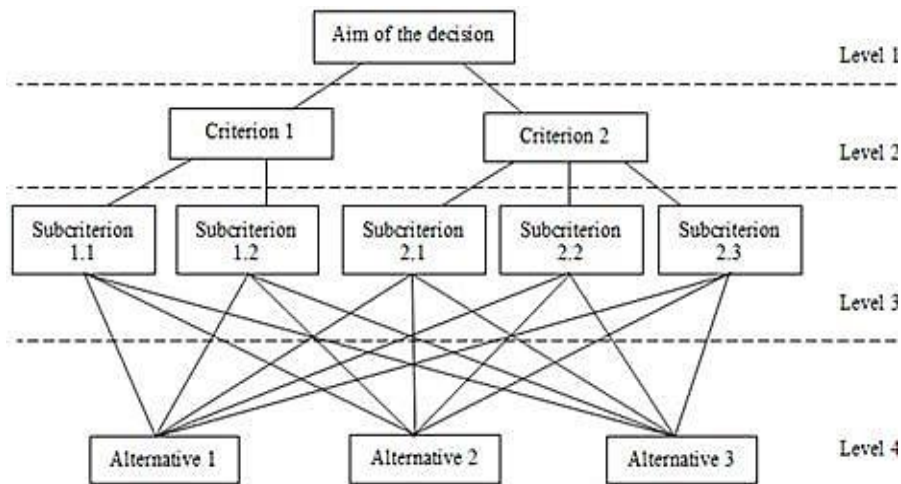
Ekonomi global saat ini merupakan industri abad-21 yang mengalami perubahan drastis di pasar internasional [1][2]. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) berperan sangat penting dalam perekonomian, terutama di negara-negara berkembang. UMKM mampu mewakili sebagian besar bisnis di seluruh dunia dan berkontribusi secara signifikan pertumbuhan ekonomi global dan penciptaan lapangan kerja. Sekitar 90% bisnis dan lebih dari 50% pekerjaan di seluruh dunia dimiliki oleh mereka. Di negara berkembang,

kontribusi UMKM formal terhadap PDB bisa setinggi 40%. Jika UMKM informal diperhitungkan, jumlahnya bahkan lebih tinggi, Proyeksi menunjukkan bahwa 600 juta pekerjaan akan dibutuhkan pada tahun 2030 untuk mendukung pertumbuhan global tenaga kerja, menjadikan pengembangan UKM sebagai prioritas utama bagi banyak pemerintah di seluruh dunia [3]. UMKM menyumbang 7 dari 10 pekerjaan di negara berkembang [4]. Namun, hambatan yang paling sering dihadapi adalah untuk ekspansi UMKM di negara berkembang [2]. Beberapa studi menyatakan bahwa berbagai hambatan dalam implementasi praktik berbagai factor kesuksesan UMKM [5] [2] yang paling penting untuk penelitian lebih lanjut yaitu berfokus pada identifikasi faktor penentu keberhasilan (CSF) yang mendorong adopsi lean atau keberhasilan implementasi CSF dalam konteks spesifik UKM. *Critical Success Factors (CSFs)* mengacu pada sesuatu yang harus diterapkan jika perusahaan menginginkannya menjadi sukses dalam bidang tertentu. Faktor-faktor ini harus dapat dikontrol dan diukur dan jumlahnya sedikit [6].

SCFs pada penelitian ini mendasarkan kepada dikategorikan ke dalam lima kategori: 1) Kebijakan, kepemimpinan dan manajemen: Ada konsensus yang dekat dengan kepemimpinan yang kuat dan strategi yang baik adalah faktor penting karena tanpa hal tersebut perbaikan, hampir tidak memiliki peluang sukses di organisasi mana pun [7]. Ini bahkan bagi UKM yang membutuhkan kepemimpinan yang kuat yang mampu membuat kebijakan yang jelas dan membuat keputusan jangka panjang dan strategis untuk mendukung upaya lean [8]. 2) Pendanaan, teknik dan komunikasi: Sebagian besar studi mengakui fakta yang dihadapi UKM hambatan teknis dan keuangan yang menghambat kemajuan inisiatif perbaikan [8] [9]. UMKM dapat mengandalkan investasi yang lebih kecil dalam pelatihan, konsultasi, dan materi visual dan mempromosikan perbaikan bertahap [10]. 3) Budaya Bisnis, Sumber Daya manusia dan kompetensi: Komponen Budaya bisnis dan SDM dinilai sebagai faktor yang kuat pendorong keberhasilan di UMKM. Sebenarnya, kendala keuangan dihadapi oleh UKM dapat diatasi oleh orang-orang yang bermotivasi tinggi dan terlibat [9]. Seperti yang dikemukakan oleh Panizzolo [9], kesiapan, kemauan dan motivasi dari manajemen dan karyawan untuk berubah adalah kuncinya untuk keberhasilan implementasi UMKM. 4) Promosi, pelanggan dan pemasok: Rymaszewska (2014) menunjukkan ketimpangan masalah di antara rantai pasokan antara organisasi berukuran kecil dan besar. UMKM perlu mengintegrasikan tingkat rantai pasokan ke tingkat intra-organisasi [11]. UMKM dianjurkan untuk mengembangkan kerja sama yang erat dengan semua mitra yang memiliki tantangan yang sama untuk diciptakan lingkungan inspirasional untuk terus menginvestasikan waktu dalam perbaikan terus-menerus inisiatif [7] [11]. 5) Pemahaman, implementasi dan pemantauan: Rose et al. Tahun 2010 dan Belhadi et al. Tahun 2016 mengklaim bahwa kurangnya pemahaman tentang esensi keberhasilan dapat merusak keberlanjutan UMKM. Oleh karena itu, UMKM membutuhkan untuk mengembangkan model perubahan mereka sendiri dan memperkuat komunikasi dan pelatihan tentang keberhasilan UMKM.

Analytic Hierarchy Process (AHP) merupakan pendekatan pengambilan keputusan multi-kriteria yang memungkinkan sejumlah kriteria atau alternatif untuk diberi peringkat dan kepentingan relatifnya untuk dievaluasi. Model yang terstruktur secara hierarki dapat mencakup elemen terukur dan tidak terukur, kuantitatif dan kualitatif, penilaian, dan opini subjektif. AHP memungkinkan pembuat keputusan untuk menyeimbangkan faktor kuantitatif dan kualitatif berdasarkan relevansi relatifnya. Ketika proses pengambilan keputusan yang rumit dan ambigu, seperti penilaian teknologi atau pengetahuan manajemen, teknik ini sangat bermanfaat. AHP dapat membantu pengambil keputusan dalam membuat lebih baik pilihan informasi dan akurat dengan menggabungkan pandangan ahli dan penilaian subjektif [12].

AHP juga memberikan pendekatan terorganisir untuk pengambilan keputusan, yang dapat membantu mengurangi bias dan peningkatan kualitas keputusan. AHP terdiri dari banyak fase, termasuk menggambarkan keputusan masalah, menentukan kriteria dan alternatif, melakukan perbandingan berpasangan, dan menghitung prioritas. Metode ini membantu menjamin bahwa pembuat keputusan menganalisis dan menilai semua aspek yang relevan. Pengambil keputusan dapat menghindari bias dan kesalahan dalam pengambilan keputusan dengan memanfaatkan sistematika metode, seperti bias konfirmasi atau bias konsistensi. Meskipun demikian, ada batasan yang signifikan untuk AHP yang harus diketahui oleh para pengambil keputusan. Salah satu kelemahan utama metode ini adalah kompleksitasnya, yang mungkin membuatnya sulit untuk digunakan dan dipahami oleh non-ahli. AHP juga membutuhkan kehati-hatian evaluasi perbandingan berpasangan, yang mungkin menuntut waktu dan rawan kesalahan. AHP adalah alat pengambilan keputusan populer yang memungkinkan pembuat keputusan untuk memeringkat factor urutan prioritas. AHP sangat membantu untuk menangani pengambilan keputusan yang rumit dan multikriteria kesulitan karena memecah pilihan menjadi lebih kecil, komponen lebih mudah dikelola [13]. Metode AHP memungkinkan pembuat keputusan untuk mengevaluasi dan kontras kemungkinan dan memilih pilihan terbaik. Berikut ini adalah Gambar 1 yang menyajikan diagram metode AHP yang terdiri dari Level 1 (Tujuan pengambilan keputusan) Level1 (Kriteria utama), Level 3 (Sub-kriteria) dan Level 4 (alternatif beberapa keputusan).



Gambar 1. Metode AHP

Beberapa penelitian sebelumnya telah melakukan studi berkaitan dengan penentuan faktor keberhasilan UMKM menggunakan metode Critical Success Factors (CSFs). Studi yang dilakukan mengeksplorasi lean faktor bagi UMKM. Lean adalah suatu upaya terus – menerus untuk menghilangkan pemborosan dan meningkatkan nilai tambah produk (barang atau jasa) agar memberikan nilai kepada pelanggan (customer value). Studi Jeyaraman dan Teo (2010) dan didukung oleh literatur Marodin and Saurin, 2013 mengidentifikasi 25 faktor yang mempengaruhi proses implementasi lean UMKM. Jeyaraman and Teo, 2010 mendokumentasikan tantangan UMKM menerapkan lean orientasi jangka panjang dan penciptaan budaya lean adalah salah satu tantangan terbesar. Thomas et al. (2014) menyatakan bahwa UMKM menemukan kesulitan untuk mencapainya manfaat yang diharapkan dalam implementasi keberhasilan bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa faktor keberhasilan UMKM sangat penting ditangani. Oleh karena itu, beberapa penulis telah menyoroti kebutuhan yang mendesak untuk mengidentifikasi dan menguji faktor-faktor penting yang mungkin memengaruhi keberhasilan UMKM [8] [7] [11].

Berdasarkan diskusi dan beberapa penelitian sebelumnya maka kajian ini perlu untuk dilakukan, relevansi terhadap literatur tentang CSFs di UMKM mengarah pada identifikasi dua masalah. Pertama yang perlu diperhatikan adalah bahwa meskipun banyak penelitian sebelumnya telah membuktikan, penelitian tentang CSFs khususnya di Indonesia namun belum secara langsung berfokus pada faktor keberhasilan dalam pengelolaan UMKM. Point kedua yaitu, sejumlah besar studi yang dilakukan belum menentukan faktor prioritas keberhasilan UMKM. Sehingga studi ini perlu dilakukan sebagai kontribusi bagi para pelaku UMKM dan akademisi dalam menentukan faktor keberhasilan UMKM dan faktor prioritas yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan bisnis UMKM.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menginvestigasi faktor-faktor yang berdampak tinggi dan penting untuk keberhasilan UMKM di Indonesia. Dalam penelitian ini, model didasarkan pada metode AHP dengan konsep berdasarkan pada CSFs lean di UMKM. Setelah itu, menggunakan responden ahli (expert) yang dikuantifikasikan menggunakan metode AHP. Metode AHP memberikan pendekatan terorganisir untuk pemilihan kompleksitas kriteria dan membantu dalam pengambilan keputusan, yang dapat membantu mengurangi bias dan peningkatan kualitas keputusan.

2. METODOLOGI PENELITIAN

2.1 Metode Data dan Sampel

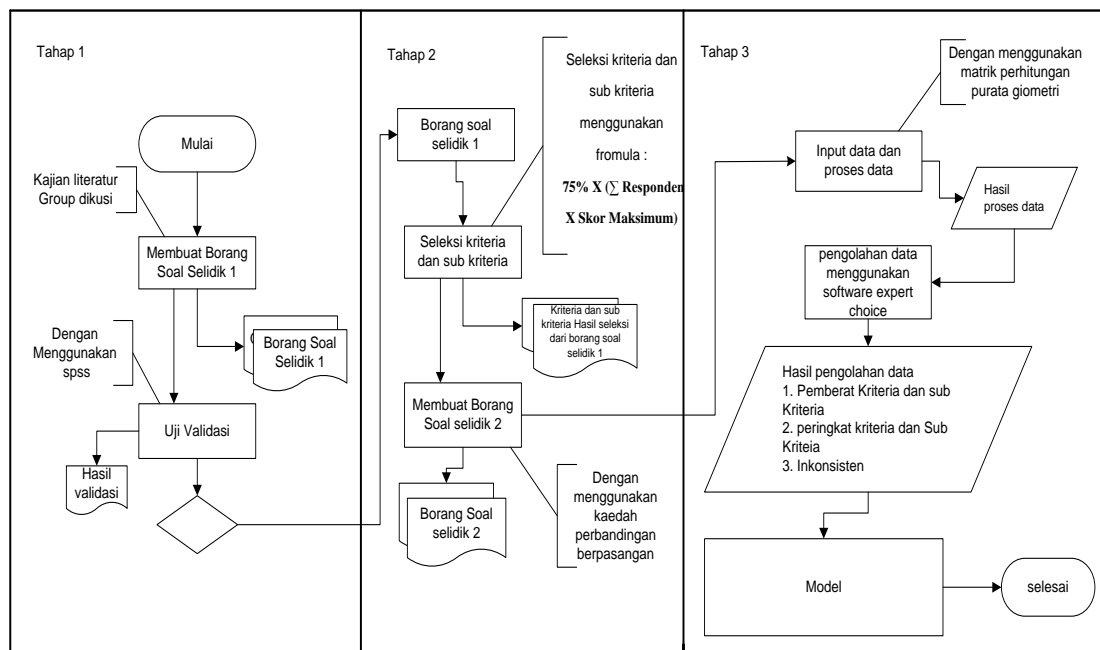
Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan kuisioner untuk memperoleh data. Sampel penelitian menggunakan *purposive judgment sampling* yaitu menentukan sampel menggunakan kriteria yang telah ditentukan. Sampel penelitian merupakan responden yang terpilih sesuai dengan kriteria dan akan menjadi sampel pada penelitian ini. Responden merupakan pemilik (owner) UMKM yang telah memiliki pengalaman dalam bisnis/ usaha lebih dari 5 tahun, memiliki bisnis lebih dari 5 tahun serta memiliki pengetahuan wirausaha yang telah berpengalaman (*expert*). Studi dengan metode AHP memilih ahli (*expert*) sebagai sampel penelitian karena ahli memberikan jawaban kuisioner yang relevan, koheren, dan jelas dalam menyarankan pemilihan kriteria. Banyak penelitian sebelumnya mengenai metode AHP yang menggunakan kegiatan penelitian berbasis survey. Oleh karena itu, jumlah responden yang terlibat dalam studi AHP berkisar dari hanya beberapa ahli hingga ratusan orang. Besar kecilnya sampel responden disesuaikan dengan pemecahan masalah dan pembahasan yang akan disajikan.

2.2 Metode Analisis

Metode analisis pada penelitian ini adalah integrasi metode CSFs dan AHP. Tahap Pertama yaitu menentukan faktor-faktor menggunakan metode CSFs berdasarkan pada referensi temuan terbaru yang dipublikasikan dalam literatur. CSFs ini dikategorikan ke dalam lima kategori. 1) Kebijakan, kepemimpinan dan manajemen: 2) Pendanaan, teknik dan komunikasi: 3) Budaya, Bisnis, Sumber daya manusia dan kompetensi: 4) Promosi, pelanggan dan pemasok: (5) Pemahaman, implementasi dan pemantauan [10].

Selanjutnya penelitian ini mengintegrasikan kepada metode AHP dalam menentukan faktor prioritas keberhasilan UMKM. Metode AHP membantu menentukan bobot numerik yang mewakili kepentingan relatif dari kepentingan masing-masing kriteria dan subkriteria pengukuran kinerja. Selain itu, prioritas metode AHP adalah menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif untuk menyelesaikan masalah keputusan yang kompleks [14]. Pada aspek kualitatif, metode AHP akan memecah struktur masalah menjadi hirarki elemen-elemen yang mempengaruhi suatu sistem dengan menggabungkan level: tujuan, kriteria dan sub kriteria [15]. Dalam aspek kuantitatif, metode AHP dapat memberikan prioritas (perbandingan berpasangan) terhadap sekumpulan sifat dan membedakan secara umum setiap faktor yang lebih penting dari faktor yang kurang penting [16] [15] [17] [14]. Penilaian perbandingan berpasangan dibuat mengenai atribut dari satu tingkat hierarki yang diberikan kepada atribut dari tingkat berikutnya yang lebih tinggi (mulai dari kriteria utama hingga subkriteria).

Metode AHP juga dapat memperoleh penilaian subjektif pakar yang konsisten melalui pengujian konsistensi. menggunakan lima level yang ditetapkan oleh Saaty (1980) dan dirangkum sebagai berikut: 1. Tentukan masalah dan tentukan tujuannya, 2. Mengembangkan hirarki dari tingkat atas (tujuan dari sudut pandang umum) melalui tingkat menengah (atribut dan sub-atribut yang bergantung pada tingkat berikutnya) ke tingkat terendah (daftar alternatif), 3. Menggunakan matriks perbandingan berpasangan sederhana untuk setiap level yang lebih rendah, 4. Melakukan pengujian konsistensi, 5. Perkiraan bobot relatif dari setiap komponen. Berikut ini adalah Tahapan metode AHP. Tahapan metode AHP terdiri dari 3 tahapan:



Gambar 2. Tahapan Metode AHP

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil

Berdasarkan dengan kriteria sampel (*judgment purposive sampling*) untuk menentukan sampel yang sesuai, yang kemudian diberikan kepada responden yang sesuai kriteria sampel, maka diperoleh 12 responden. Hasil pemungutan data dari 12 responden seterusnya dievaluasi untuk menentukan hasil jawaban yang boleh digunakan untuk analisis penyelidikan ini. Seluruh responden ialah ‘Pakar’ (*Expert*) yang boleh masuk pada kategori sampel penelitian ini. Oleh kerana tidak banyak responden yang boleh masuk kepadakriteria penyelidikan ini.

Sampel penyelidikan AHP yang dinyatakan oleh Saaty (2008) merujuk pada beberapa pembahasan pada kajian literatur sebelumnya yang menggunakan metode AHP, yaitu meskipun sampel yang digunakan untuk metode AHP hanya sedikit, namun responden ialah sampel yang mempunyai informasi ahli (*expert*) yang ingin

diperoleh, maka informasi itu sudah mewakili untuk digunakan pada penentuan elemen-elemen hirarki bagi kaedah AHP. Sehingga pada kajian kaedah AHP. Berikut ini ialah Tabel data Responden untuk kuisioner Tahap I dan Tahap II:

Tabel 1. Responden Penelitian Kuisioner Tahap I dan Tahap II

NO	Keterangan		Jumlah Responden (%)	Jumlah Responden
1	Umur bisnis (usaha)	5-9 tahun	4 (0.34)	12
		10-15 tahun	7 (0.58)	
		>15 tahun	1 (0.08)	
2	Owner (pemilik) usaha	Pemilik usaha sebagai pemodal	4 (0.33)	12
		Pemilik dan pengelola Usaha	8 (0.67)	
3	Pengalaman dan Pemahaman entrepreneurship (wirausaha)	5-15 tahun	7 (0.58)	12
		15-25 tahun	5 (0.42)	
		>25 tahun	0 0	

(Sumber: Data diolah daripada jawapan Responden)

3.2 Analisis Menggunakan Metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Metode AHP, Tahap 1: penelitian ini adalah menentukan Kriteria dan Subkriteria. Hasil kuisioner 1 diperoleh 5 kriteria utama dan 23 sub kriteria seperti pada Tabel. 1. Beberapa sub kriteria tidak terpilih oleh responden. Pemilihan dari 28 sub kriteria, terdapat 5 subkriteria yang tidak terpilih. Setelah dihitung nilai sub kriteria tersebut kurang dari nilai yang ditentukan oleh formula AHP. Kriteria dan sub kriteria terpilih dijumlahkan nilainya menggunakan teknik metode AHP. Untuk nilai kriteria dan subkriteria, pada kajian ini menggunakan formula yang merujuk kepada [3][18] $Kriteria/SubKriteria = 75\% \times (\sum Responden \times Skor Maksimum)$.

Jika jumlah nilai minimum tercapai, maka kriteria dan sub kriteria tersebut menjadi kriteria dan sub kriteria yang terpilih. Jumlah jawapan untuk masing-masing kriteria harus memiliki skor keseluruhan minimum 75% dari total maksimum, yaitu $75\% \times 50$ (10 responden \times Skor 5) = 37,5 atau ≈ 38 . Nilai tertimbang ini merupakan nilai tertimbang logis karena nilai dapat mewakili pilihan responden.

Tabel 2. Kriteria Utama dan Sub Kriteria terpilih

No	Kriteria Utama	Sub Kriteria
1	Kebijakan, Kepemimpinan dan manajemen:	1.1 Partisipasi dan peran Pengelola 1.2 Tujuan dan kebijakan keberhasilan bisnis 1.3 Penyelarasan strategi bisnis 1.4 Strategi Jangka Panjang
2	Pendanaan, teknik dan komunikasi:	2.1 Proses Komunikasi 2.2 Sumber Pendanaan 2.3 Peningkatan bisnis 2.4 Investasi modal 2.5 Perbaikan bisnis berkala
3	Budaya Bisnis, Sumber daya manusia dan kompetensi:	3.1 Keinginan dan Motivasi untuk perubahan 3.2 Pemberdayaan Sumber Daya Manusia 3.3 Peran serta dan Partisipasi Karyawan 3.4 Budaya organisasi untuk perubahan 3.5 Pelatihan dan pendidikan
4	Promosi, pelanggan dan pemasok:	4.1 <i>Workflow</i> dan Tahapan Bisnis 4.2 Hubungan yang kuat dengan Pemasok 4.3 Fokus pada Konsumen 4.4 Hubungan dengan professional/ mitra
5	Pemahaman, implementasi dan pemantauan	5.1 Perencanaan Program 5.2 Benchmarking praktik terbaik 5.3 Konsultasi dan Evaluasi 5.4 Pengukuran Kinerja 5.5 Praktik Bisnis yang terbaik

Sumber: Data hasil olah jawapan responden

Metode AHP, Tahap 2 yaitu penelitian ini menentukan bobot menggunakan kuisioner 2 untuk menjawab perbandingan berpasangan setiap elemen kriteria. Menentukan elemen dengan membuat perbandingan berpasangan, yaitu membandingkan elemen secara berpasangan sesuai kriteria yang diberikan.

Matriks perbandingan berpasangan diisi menggunakan bilangan untuk membuat penilaian tentang kepentingan relatif dua elemen dan dituliskan dalam bentuk matriks perbandingan berpasangan [19] Sebagai dasar dalam penggunaan metode AHP harus mengacu pada skala fundamental AHP yang ditunjukkan oleh Tabel 3.

Tabel 3. Nilai Bobot dan Konsistensi Kriteria Utama dan Sub Kriteria Terpilih

No	Kriteria Utama	Sub Kriteria	Bobot	CR Value dari matriks Perbandingan
1	Kebijakan, Kepemimpinan dan manajemen:	1.1 Partisipasi dan peran Pengelola	0.275	0.003
		1.2 Tujuan dan kebijakan keberhasilan bisnis	0.205	
		1.3 Penyelarasan strategi bisnis	0.034	
		1.4 Strategi Jangka Panjang	0.062	
		2.1 Proses Komunikasi	0.109	
2	Pendanaan, teknik dan komunikasi:	2.2 Sumber Pendanaan	0.023	0.002
		2.3 Peningkatan bisnis	0.034	
		2.4 Investasi modal	0.055	
		2.5 Perbaikan bisnis berkala	0.117	
		3.1 Keinginan dan Motivasi untuk perubahan	0.206	
3	Budaya Bisnis, Sumber daya manusia dan kompetensi:	3.2 Pemberdayaan Sumber Daya Manusia	0.305	0.001
		3.3 Peran serta dan Partisipasi Karyawan	0.332	
		3.4 Budaya organisasi untuk perubahan	0.212	
		3.5 Pelatihan dan pendidikan	0.235	
		4.1 <i>Workflow</i> dan Tahapan Bisnis	0.118	
4	Promosi, pelanggan dan pemasok:	4.2 Hubungan yang kuat dengan Pemasok	0.165	0.002
		4.3 Fokus pada Konsumen	0.342	
		4.4 Hubungan dengan professional/ mitra	0.180	
		5.1 Perencanaan Program	0.106	
5	Pemahaman, implementasi dan pemantauan	5.2 <i>Benchmarking</i> praktik terbaik	0.203	0.001
		5.3 Konsultasi dan Evaluasi	0.113	
		5.4 Pengukuran Kinerja	0.205	
		5.5 Praktik Bisnis yang terbaik	0.120	

Sumber: Data hasil olah jawaban responden

Berdasarkan pada table diatas, nilai bobot dan konsistensi diatas menunjukkan bahwa konsistensi CR untuk seluruh matriks adalah dibawah 0.1 dari maksimum nilai yang diperbolehkan [16] [14], ini bermakna bahwa data kriteria dan Sub kriteria terpilih adalah konsisten dan realibel.

Metode AHP, Tahap 3: Pada penelitian ini menggabungkan penentuan responden kepada tingkat kepentingan relatif setiap kriteria dan subkriteria. Penentuan kelompok pada metode AHP boleh digabungkan menjadi satu penentuan melalui rata-rata geometris dibandingkan dengan penentuan responden. Penentuan ini menjadi input untuk pemrosesan data menggunakan *Expert Choice*. Selanjutnya adalah menghitung bobot yang merupakan prioritas untuk setiap kriteria dan subkriteria serta rasio inkonsistensinya menggunakan *Expert Choice*. Berikut ini adalah tabel matriks perbandingan berpasangan kriteria utama factor penentu keberhasilan UMKM yang akan diinputkan menggunakan *expert choice* untuk pemrosesan pembobotan menggunakan metode AHP.

Tabel 4. Matriks Perbandingan Berpasangan Kriteria Utama

Kriteria	1	2	3	4	5
1	1	1/1.27	1/1.76	1/3.89	1/2.3
2		1	2.21	1/1.76	1/2.45
3			1	1/1.27	1/1.18
4				1	1/1.26
5					1

Keterangan:

1. Kebijakan, Kepemimpinan dan manajemen:

2. *Pendanaan, teknik dan komunikasi:*
3. *Budaya Bisnis, Sumber daya manusia dan kompetensi:*
4. *Promosi, pelanggan dan pemasok:*
5. *Pemahaman, implementasi dan pemantauan*

Pada tahapan akhir dilakukan perangkingan prioritas bobot untuk kriteria utama dan sub kriteria pada setiap matriks. Hasil dari perangkingan bobot akan diperoleh bobot tertinggi yang merupakan kriteria dan sub kriteria prioritas dalam penentuan factor keberhasilan UMKM menggunakan pendekatan *Critical Success Factors (CSFs)*.

Tabel 5. Prioritas Bobot pada Kriteria Utama sebagai Penentu Faktor Keberhasilan UMKM

Kriteria Utama	Bobot
Budaya Bisnis, Sumber daya manusia dan kompetensi:	0.378
Promosi, pelanggan dan pemasok:	0.325
Kebijakan, Kepemimpinan dan manajemen:	0.211
Pendanaan, teknik dan komunikasi:	0.168
Pemahaman, implementasi dan pemantauan	0.118

Sumber: Data hasil olah expert choice

Berdasarkan pada Tabel 6 hasil perangkingan prioritas bobot pada kriteria utama sebagai penentu faktor keberhasilan UMKM menunjukkan bahwa faktor prioritas pertama adalah ‘culture of business’ yaitu kriteria utama budaya bisnis, sumber daya manusia dan kompetensi dengan bobot 0,378, diikuti oleh prioritas kedua adalah ‘promosi’ atau kriteria utama promosi, pelanggan dan pemasok dengan bobot 0.325. Faktor ketiga sebagai prioritas penentu keberhasilan UMKM adalah ‘leadership dan management’ yaitu kriteria dengan bobot 0.211.

Tabel 6. Prioritas Bobot pada Sub kriteria sebagai Penentu Faktor Keberhasilan UMKM

Sub Kriteria	Bobot (Global Weight)
4.3 Fokus pada Konsumen	0.342
3.3 Peran serta dan Partisipasi Karyawan	0.332
3.2 Pemberdayaan Sumber Daya Manusia	0.305
1.1 Partisipasi dan peran Pengelola	0.275
3.5 Pelatihan dan pendidikan	0.235
3.4 Budaya organisasi untuk perubahan	0.212
3.1 Keinginan dan Motivasi untuk perubahan	0.206
1.2 Tujuan dan kebijakan keberhasilan bisnis	0.205
5.4 Pengukuran Kinerja	0.205
5.2 <i>Benchmarking</i> praktik terbaik	0.203
4.4 Hubungan dengan professional/ mitra	0.180
4.2 Hubungan yang kuat dengan Pemasok	0.165
5.5 Praktik Bisnis yang terbaik	0.120
4.1 <i>Workflow</i> dan Tahapan Bisnis	0.118
2.5 Perbaikan bisnis berkala	0.117
5.3 Konsultasi dan Evaluasi	0.113
2.1 Proses Komunikasi	0.109
5.1 Perencanaan Program	0.106
1.4 Strategi Jangka Panjang	0.062
2.4 Investasi modal	0.055
1.3 Penyelarasan strategi bisnis	0.034
2.3 Peningkatan bisnis	0.034
2.2 Sumber Pendanaan	0.023

Sumber: Data hasil olah expert choice

Berdasarkan pada Tabel 7 hasil perangkingan prioritas bobot pada keseluruhan 23 Sub kriteria sebagai penentu faktor keberhasilan UMKM menunjukkan bahwa faktor prioritas sub kriteria pertama adalah *Fokus pada Komsumen* dengan bobot 0,342, diikuti oleh prioritas sub kriteria kedua adalah Peran serta dan Partisipasi Karyawan dengan bobot 0.332. Faktor ketiga sebagai prioritassub kriteria penentu keberhasilan UMKM adalah *pemberdayaan sumber daya manusia* yaitu kriteria dengan bobot 0.305.

3.3 Pembahasan

Penerapan strategi keberhasilan bisnis UMKM masih dirasakan menjadi kesulitan besar dalam praktiknya [8]. Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung untuk implementasi, tujuan utama dari studi ini adalah identifikasi, peringkat dan memprioritaskan CSFs yang mengarah pada keberhasilan UMKM di

Indonesia. Menggunakan metode analisis AHP untuk menentukan kompleksitas prioritas dengan menentukan Kriteria utama dan sub kriteria maka dihasilkan 5 Kriteria utama yang menggunakan pendekatan CSFs dan 23 Sub Kriteria terpilih.

Hasil penelitian ini memberikan bukti faktor prioritas untuk keberhasilan UMKM yaitu prioritas pertama adalah kriteria utama “Budaya bisnis, sumber daya manusia, dan kompetensi” dianggap penting bagi UMKM untuk menentukan keberhasilan bisnis mereka. Faktor ini menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan UMKM di Indonesia. Budaya bisnis yang dibangun oleh pemilik serta pemberdayaan sumber daya manusia yang tepat dalam bisnis menempatkan faktor ini menjadi kriteria teratas dalam keberhasilan UMKM. Beberapa peneliti menguatkan temuan ini seperti [20] dan [21] yang menyatakan bahwa filosofi manajemen humanistik didasarkan pada pengakuan, otonomi, pelatihan dan pengembangan individu adalah kunci penting masalah untuk setiap program peningkatan produktivitas. Selanjutnya prioritas berikutnya yang menempati prioritas kedua adalah “promosi, pelanggan dan pemasok”. Kriteria utama atau faktor keberhasilan UMKM ini logis karena kategori ini merupakan penegasan bago para pelaku UMKM untuk sepenuhnya menyadari manfaat yang berasal dari membangun dan memelihara hubungan kemitraan jangka panjang dengan pemasok dan pelanggan. Hal ini didukung oleh penelitian [7][23][24] dan [2].

Di sisi lain, urutan ketiga prioritas teratas ditunjukkan oleh prioritas teratas pendekatan CSF yaitu Kebijakan Kepemimpinan dan Manajemen” hal ini bermakna bahwa keterlibatan dan partisipasi manajemen merupakan faktor yang sangat penting untuk dicapai hasil yang relevan. Ini didukung oleh beberapa penelitian [7] [8] [10] [23] 25]. Menempatkan beberapa factor tiga teratas di bagian atas daftar prioritas sepenuhnya didukung oleh beberapa penelitian karena mengarah ke banyak penelitian yang membuktikan kesuksesan UMKM selain visi dan strategi yang jelas, fleksibel struktur organisasi, jalur komunikasi sederhana, keputusan faktual, pembinaan efektif keterampilan dan pengetahuan antara tenaga kerja [26][27].

4. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan factor-faktor penentu dalam keberhasilan UMKM di Indonesia. Studi ini menggunakan pendekatan CSFs dalam menentukan kriteria dan sub kriteria dan kemudian menggunakan metode analisis AHP dalam memberikan perankingan dan menentukan faktor-faktor dari keberhasilan UMKM. Pendekatan CSFs mengelompokkan menjadi lima besar kategori sebagai kriteria utama dengan menggunakan sampel praktisi dan pakar wirausaha untuk menentukan kriteria utama dan sub kriteria. Hasil penelitian yaitu diperoleh 5 Kriteria Utama yaitu, 1) Kebijakan, kepemimpinan dan manajemen: 2) Pendanaan, teknik dan komunikasi: 3) Budaya, Bisnis, Sumber daya manusia dan kompetensi: 4) Promosi, pelanggan dan pemasok: (5) Pemahaman, implementasi dan pemantauan, serta diperoleh 23 Sub Kriteria terpilih. Dengan metodologi berbasis AHP mendesain kerangka kerja yang memungkinkan untuk menetapkan faktor prioritas.

Hasil penelitian ini memperoleh urutan prioritas kriteria utama penentu dalam keberhasilan UMKM menggunakan metode CSFs. Hasil utama dalam studi ini adalah faktor prioritas keberhasilan UMKM pertama adalah ‘Culture of Business’ atau Budaya, Bisnis, Sumber daya manusia dan kompetensi yang kemudian diikuti prioritas kedua adalah oleh ‘Promosi’, atau Promosi, pelanggan dan pemasok dan selanjutnya faktor teratas ketiga adalah ‘leadership & management’ atau Kebijakan, kepemimpinan dan manajemen. Implementasi faktor prioritas tersebut diharapkan dapat dijadikan acuan bagi UMKM dalam menentukan keberhasilan bisnis yang dijalankan. Keterbatasan penelitian ini adalah pendekatan penentuan faktor menggunakan satu metode yaitu CSFs, untuk penelitian selanjutnya dapat menambahkan dengan mengintegrasikan beberapa metode pendekatan sehingga hasilnya akan lebih luas dan komprehensif dalam penentuan faktor keberhasilan UMKM.

5. UCAPAN TERIMA KASIH

Terimakasih kami ucapkan kepada Institut Bakti Nusantara (IBN) Lampung yang telah memberikan dukungan penuh untuk melaksanakan diseminasi dan publikasi hasil penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti pada diseminasi *The 6 Conference Benefecium, Business and Economics Conference in Utilization of Modern Technology, 2023*.

REFERENSI

- [1] J. Bhamu and K. Singh Sangwan, “Lean manufacturing: literature review and research issues,” *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 34, no. 7, pp. 876–940, Jul. 2014, <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2012-0315>
- [2] A. Belhadi, F. E. Touriki, and S. Elfezazi, “Evaluation of critical success factors (CSFs) to lean implementation in SMEs using AHP,” *International Journal of Lean Six Sigma*, vol. 10, no. 3, pp. 803–829, Aug. 2019, <https://doi.org/10.1108/IJLSS-12-2016-0078>
- [3] S. Abadi, M. H. Muhamad Adnan, S.Redjeki, and C. Jatiningrum, “Using Analytical Hierarchy Process for Double Auction to Optimize Financial Performance of Private Higher Education Institutions,”

- Journal of Advanced Research in Applied Sciences and Engineering Technology*, vol. 31, no. 3, pp. 13–24, Aug. 2023, <https://doi.org/10.37934/araset.31.3.1324>
- [4] wordbank, “Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance,” <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>
- [5] U. Dombrowski, I. Crespo, and T. Zahn, “Adaptive Configuration of a Lean Production System in Small and Medium-sized Enterprises,” *Production Engineering*, vol. 4, no. 4, pp. 341–348, Aug. 2010, <https://doi.org/10.1007/s11740-010-0250-5>
- [6] M. Mosakhani and M. Jamporzmei, “Introduce critical success factors (CSFs) of elearning for evaluating e-learning implementation success,” in *2010 International Conference on Educational and Information Technology*, IEEE, Sep. 2010. <https://doi.org/10.1109/ICEIT.2010.5607745>.
- [7] O. Bakås, T. Govaert, and H. Van Landeghem, “Challenges And Success Factors For Implementation Of Lean Manufacturing In European Smes,” 2011. [Online]. Available: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:113397859>
- [8] P. Achanga, E. Shehab, R. Roy, and G. Nelder, “Critical success factors for lean implementation within SMEs,” *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 17, no. 4, pp. 460–471, Jun. 2006, <https://doi.org/10.1108/17410380610662889>
- [9] R. Panizzolo, P. Garengo, M. K. Sharma, and A. Gore, “Lean manufacturing in developing countries: evidence from Indian SMEs,” *Production Planning & Control*, vol. 23, no. 10–11, pp. 769–788, Oct. 2012, doi: <https://org.doi/10.1080/09537287.2011.642155>
- [10] A. Belhadi, F. E. Touriki, and S. El fezazi, “A framework for effective implementation of lean production in Small and Medium-sized Enterprises,” *Journal of Industrial Engineering and Management*, vol. 9, no. 3, p. 786, Sep. 2016, <https://doi.org/10.3926/jiem.1907>
- [11] A. Dorota Rymaszewska, “The challenges of lean manufacturing implementation in SMEs,” *Benchmarking: An International Journal*, vol. 21, no. 6, pp. 987–1002, Sep. 2014, <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2012-0065>
- [12] S. Cebi, F. K. Gündoğdu, and C. Kahraman, “Consideration of reciprocal judgments through Decomposed Fuzzy Analytical Hierarchy Process: A case study in the pharmaceutical industry,” *Appl Soft Comput*, vol. 134, p. 110000, Feb. 2023, doi: 10.1016/j.asoc.2023.110000.
- [13] U. Issa, F. Saeed, Y. Miky, M. Alqurashi, and E. Osman, “Hybrid AHP-Fuzzy TOPSIS Approach for Selecting Deep Excavation Support System,” *Buildings*, vol. 12, no. 3, p. 295, Mar. 2022, <https://doi.org/10.3390/buildings12030295>.
- [14] E. W. L. Cheng and H. Li, “Construction Partnering Process and Associated Critical Success Factors: Quantitative Investigation,” *Journal of Management in Engineering*, vol. 18, no. 4, pp. 194–202, Oct. 2002, [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2002\)18:4\(194\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2002)18:4(194)).
- [15] T. J. Crowe, J. S. Noble, and J. S. Machimada, “Multi-attribute analysis of ISO 9000 registration using AHP,” *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 15, no. 2, pp. 205–222, Mar. 1998, <https://doi.org/10.1108/02656719810368495>
- [16] T. L. Saaty, “Highlights and critical points in the theory and application of the Analytic Hierarchy Process,” *Eur J Oper Res*, vol. 74, no. 3, pp. 426–447, May 1994, [https://doi.org/10.1016/03772217\(94\)90222-4](https://doi.org/10.1016/03772217(94)90222-4)
- [17] S.-O. Cheung, T.-I. Lam, M.-Y. Leung, and Y.-W. Wan, “An analytical hierarchy process based procurement selection method,” *Construction Management and Economics*, vol. 19, no. 4, pp. 427–437, Jul. 2001, <https://doi.org/10.1080/014461901300132401>
- [18] U. Issa, U., F. Saeed, Y. Miky, M. Alqurashi and E. Osman. Hybrid AHP-fuzzy TOPSIS approach for selecting deep excavation support system. *Buildings*, vol. 12, No. 3, 295-310, 2022. <https://doi.org/10.3390/buildings12030035>
- [19] S Abadi and S Widyarto. “The Designing Criteria and Sub-Criteria of University Balance Scorecard using Analitical Hierachy Process Method”. *International Journal of Engineering and Technology*. (UAE) 2019. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.29.14>
- [20] Gunasekaran, A., Forker, L. & Kobu, B. (2000).” Improving operations performance in a small company: a case study”, *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 20, No. 3, pp. 316-335. Sept 2000.
- [21] R. Panizzolo, P. Garengo, P., M. K. Sharma & A. Gore. “Lean manufacturing in developing countries: evidence from Indian SMEs”, *Production Planning and Control: The Management of Operations*, vol. 23, No.10/11, pp. 769-788. 2012.
- [22] O. Bakås, T. Govaert, T. dan H. V. Landeghem. Challenges and success factors for implementation of lean manufacturing in European SMES, *13th International conference on the Modern Information Technology in the Innovation Processes of the Industrial Enterprise (MITIP 2011)*. 2011
- [23] M. Dora, M., Kumar, dan X. Gellynck. Determinants and barriers to lean implementation in food-processing SMEs—a multiple case analysis. *Production Planning and Control*, Vol. 27, No.1, pp. 1-23. 2015.

- [24] M. Dora, M., Van Goubergen, D., Kumar, M., Molnar, A. & Gellynck, X. "Application of lean practices in small and medium-sized food enterprises", *British Food Journal*, Vol. 116, No. 1, pp.125-141. 2013
- [25] Ravikumar, M. Evaluating lean execution performance in Indian MSMEs using SEM and TOPSIS models. *International Journal of Operational Research*, Vol. 26, No. 1, pp.104-125
- [26] S. Abadi, M. H. Muhamad Adnan, M.H., Jatiningrum, C., Hanafi, H. N., Mohd Zulkefli, N., A. Multi Criteria Decision-Making in SMEs Venture Capital Allocation: Analytic Hierarchy Process and Double Auction Approach. *International Conference on Technology Engineering and Sciences (ICTES)*. August 2023
- [27] I. N. Fadhillah, C. Jatiningrum, Sudewi, Sugiono. "The Effect of Creativity and Social Capital on Business Sustainability in SMEs Sulam Tapis East Lampung" *IJEED International Journal of Entrepreneurship and Business Development*. Vol.6 No. 5, pp. 989-997. September 2023