KAMPUS AKADEMIK PUBLISING
Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen (JIEM)
Vol.4, No.11 November 2026
e-ISSN: 3025-7859, p-ISSN : 3025-7972, Hal 627-638
DOI : https://doi.org/10.61722/jiem.v4i11.13568

Penerapan Metode Swot-Ahp Dalam Menentukan Strategi Pengembangan Usaha Di Pr. Karyajaya Tobacco Kabupaten Banyuwangi

Fania Rahmawardani[1], Dini Nafisatul Mutmainah[2], Rahmat Dhandy[3], Sekar Ayu Wulandari[4]
Program Studi Manajemen Agroindustri, Fakultas Manajemen Agribisnis, Politeknik Negeri Jember, Jember, Jawa Timur, Indonesia, 68133
Email: vaniarhmwrdn@gmail.com[1], dini.nafisatul@polije.ac.id[2], rahmat.dhandy@polije.ac.id[3], sekar.ayu@polije.ac.id[4]

Abstract *This research is motivated by the need for appropriate business development strategies to improve the competitiveness of PR. Karyajaya Tobacco in Banyuwangi Regency amid increasing competition in the cigarette industry and several internal challenges, including limited promotional activities, human resource management, and operational management. This study aims to identify the company's internal and external factors, formulate alternative strategies, determine strategic priorities, and develop policies based on the highest-priority strategy. The research employed a mixed-method approach, with data collected through observation, semi-structured interviews, and questionnaires. Respondents were selected using purposive sampling, involving three experts. Data were analyzed by integrating the Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT) analysis with the Analytical Hierarchy Process (AHP), supported by the IFE, EFE, IE, and SWOT matrices and Expert Choice software. The results indicate that the IFE score of 2.52 and EFE score of 2.58 place the company in Cell V (Hold and Maintain). Improving competitiveness emerged as the highest-priority criterion, with a weight of 73.1%. The global priority synthesis shows that the strategy of strengthening promotion by emphasizing product quality and affordable prices (ST1) achieved the highest priority weight of 21.94%. This strategy should be supported by optimizing production standard operating procedures, controlling raw material quality, strengthening distribution networks, and improving human resource competencies. The findings provide practical implications for the company in determining a more measurable, systematic, and sustainable business development direction while complying with applicable laws and regulations.*
Keywords*: Analytical Hierarchy Process; business development; PR. Karyajaya Tobacco; strategy; SWOT*

Abstrak. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh perlunya strategi pengembangan usaha yang tepat untuk meningkatkan daya saing PR. Karyajaya Tobacco Kabupaten Banyuwangi di tengah persaingan industri rokok dan berbagai kendala internal perusahaan, seperti keterbatasan promosi, pengelolaan sumber daya manusia, serta manajemen operasional. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan, merumuskan alternatif strategi, menentukan prioritas strategi pengembangan usaha, serta menyusun kebijakan berdasarkan strategi prioritas utama. Penelitian menggunakan pendekatan mixed method dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara semi terstruktur, dan kuesioner. Penentuan responden dilakukan menggunakan purposive sampling dengan melibatkan tiga orang ahli. Analisis data dilakukan melalui integrasi metode Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT) dan Analytical Hierarchy Process (AHP), dengan bantuan matriks IFE, EFE, IE, SWOT, serta perangkat lunak Expert Choice. Hasil penelitian menunjukkan bahwa skor IFE sebesar 2,52 dan EFE sebesar 2,58 menempatkan perusahaan pada posisi Sel V (Hold and Maintain). Kriteria peningkatan daya saing menjadi prioritas utama dengan bobot 73,1%. Hasil sintesis prioritas global menunjukkan bahwa strategi meningkatkan promosi dengan menonjolkan kualitas produk dan harga terjangkau (ST1) memperoleh bobot tertinggi sebesar 21,94%. Strategi tersebut perlu didukung oleh optimalisasi SOP produksi, pengendalian kualitas bahan baku, penguatan distribusi, dan peningkatan kompetensi sumber daya manusia. Penelitian ini memberikan implikasi bagi perusahaan dalam menentukan arah pengembangan usaha secara lebih terukur, terarah, dan berkelanjutan dengan tetap memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
Kata kunci: Analytical Hierarchy Process; pengembangan usaha; PR. Karyajaya Tobacco; strategi; SWOT.

Naskah Masuk: 15 November 2026; Revisi: 16 November 2026; Diterima: 17 November 2026; Terbit: 28 November 2026

1. LATAR BELAKANG

Industri manufaktur merupakan salah satu sektor penting dalam perekonomian daerah karena berperan dalam meningkatkan nilai tambah produk, pendapatan daerah, serta penyerapan tenaga kerja. Industri rokok menjadi bagian dari sektor manufaktur yang turut memberikan kontribusi terhadap perekonomian dan penerimaan negara melalui pajak serta cukai (Indonesia, 2024). Di Provinsi Jawa Timur, sektor industri manufaktur menunjukkan perkembangan positif dengan kontribusi terhadap Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) sebesar 30,85% pada tahun 2024 dan meningkat menjadi 31,32% pada tahun 2025 (Timur, 2026). Salah satu industri yang memiliki potensi untuk dikembangkan adalah PR. Karyajaya Tobacco, perusahaan yang bergerak dalam produksi rokok jenis Sigaret Kretek Tangan (SKT) di Kabupaten Banyuwangi sejak tahun 2020. Perusahaan ini didukung oleh ketersediaan bahan baku tembakau dan cengkeh berkualitas melalui kemitraan dengan petani di Kecamatan Kalisat, Kabupaten Jember.

Berdasarkan data penjualan tahun 2020–2024, PR. Karyajaya Tobacco mengalami peningkatan penjualan dari 1.654 pack menjadi 2.150 pack. Meskipun demikian, pertumbuhan penjualan tersebut masih relatif bertahap dan belum optimal. Beberapa kendala yang dihadapi perusahaan meliputi rendahnya pengenalan produk di pasar lokal, keterbatasan sumber daya manusia, belum adanya struktur organisasi yang jelas, serta penggunaan teknologi produksi yang masih konvensional. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya strategi pengembangan usaha yang tepat untuk meningkatkan daya saing dan memperluas jangkauan pasar. Penelitian Sijabat (2019) menunjukkan bahwa integrasi analisis SWOT dan Analytical Hierarchy Process (AHP) dapat digunakan untuk merumuskan strategi pengembangan usaha secara sistematis serta menentukan prioritas strategi berdasarkan tingkat kepentingannya. Oleh karena itu, penelitian ini menerapkan metode SWOT untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal serta merumuskan alternatif strategi, sedangkan metode AHP digunakan untuk menentukan prioritas strategi pengembangan usaha. Kebaruan penelitian ini terletak pada penerapan integrasi metode SWOT-AHP dalam menentukan strategi pengembangan usaha pada PR. Karyajaya Tobacco Kabupaten Banyuwangi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal, merumuskan alternatif strategi, menentukan prioritas strategi, serta menyusun kebijakan strategi prioritas utama dalam pengembangan usaha PR. Karyajaya Tobacco agar mampu meningkatkan daya saing, memperluas jangkauan pasar, dan mengoptimalkan pendapatan secara berkelanjutan.

2. KAJIAN TEORITIS

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi dasar pembanding dalam menentukan metode dan arah penelitian. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa metode SWOT dan AHP dapat digunakan untuk merumuskan serta menentukan prioritas strategi pengembangan usaha. Penelitian Firdaus et al. (2022), Mutmainah et al. (2022), dan Astuti & Noviyanti (2023), misalnya, menggunakan kombinasi SWOT dan AHP untuk menyusun strategi pemasaran maupun pengembangan usaha. Berdasarkan kajian tersebut, penelitian ini memiliki fokus berbeda, yaitu menentukan prioritas strategi pengembangan usaha pada industri rokok Sigaret Kretek Tangan (SKT), khususnya PR. Karyajaya Tobacco Kabupaten Banyuwangi.

B. Landasan Teori

Pengembangan Usaha

Pengembangan usaha merupakan serangkaian upaya untuk meningkatkan kemampuan dan keberlanjutan perusahaan melalui peningkatan kualitas produk, efisiensi operasional, pemasaran, inovasi, serta pemanfaatan sumber daya. Pengembangan usaha juga membutuhkan kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan bisnis dan persaingan pasar (Malesu & Syrovátka, 2025).

Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Proses tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal agar perusahaan mampu memanfaatkan peluang, mengatasi kelemahan, serta menghadapi persaingan. Kagumu (2025) menjelaskan bahwa praktik manajemen strategi berperan penting dalam mendukung kinerja dan pertumbuhan usaha kecil dan menengah.

Strategi Pengembangan Industri

Strategi pengembangan industri merupakan upaya terencana untuk meningkatkan kapasitas produksi, efisiensi operasional, kualitas produk, inovasi, dan daya saing perusahaan. Dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis, perusahaan juga perlu memanfaatkan teknologi digital dan memperkuat kemampuan adaptasi agar mampu mempertahankan keunggulan bersaing (Lu & Shaharudin, 2024).

PR. Karyajaya Tobacco

PR. Karyajaya Tobacco merupakan perusahaan industri hasil tembakau yang berlokasi di Kecamatan Kalibaru, Kabupaten Banyuwangi, dengan produk utama berupa Sigaret Kretek Tangan (SKT) bermerek Kalibaru Batik. Perusahaan didirikan pada 28 Oktober 2016 dengan nama PR. Gudang Karya Tobacco dan mulai menggunakan nama PR. Karyajaya Tobacco pada tahun 2022. Produk perusahaan memiliki ciri khas berupa perpaduan tembakau dan cengkeh serta telah dipasarkan ke beberapa wilayah, termasuk luar Pulau Jawa.

Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan metode untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal perusahaan melalui empat faktor, yaitu kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats). Hasil identifikasi tersebut digunakan untuk menyusun alternatif strategi melalui empat pendekatan, yaitu SO, WO, ST, dan WT. Le Canh (2025) menunjukkan bahwa integrasi SWOT dan AHP dapat membantu menyusun serta menentukan urutan prioritas strategi berdasarkan bobot penilaian.

Analisis AHP

Analytical Hierarchy Process (AHP) merupakan metode pengambilan keputusan yang menyusun permasalahan kompleks ke dalam hierarki tujuan, kriteria, dan alternatif. Setiap unsur dibandingkan secara berpasangan untuk memperoleh bobot prioritas sehingga alternatif terbaik dapat ditentukan berdasarkan tingkat kepentingannya (Saaty & Vargas, 2012). Pengujian konsistensi diperlukan untuk memastikan penilaian perbandingan berpasangan dapat dipertanggungjawabkan. Pamplona Salomon & Gomes (2024) menjelaskan bahwa konsistensi merupakan bagian penting dalam menjaga kualitas penilaian pada metode AHP.

C. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir penelitian ini menggambarkan tahapan penentuan strategi pengembangan usaha PR. Karyajaya Tobacco. Penelitian diawali dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan, kemudian menganalisisnya

menggunakan SWOT untuk menghasilkan alternatif strategi. Selanjutnya, metode AHP digunakan untuk menentukan bobot kriteria dan prioritas alternatif strategi sehingga diperoleh strategi pengembangan usaha yang paling tepat untuk perusahaan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan mixed method dengan menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh mengenai kondisi dan strategi pengembangan usaha PR. Karyajaya Tobacco Kabupaten Banyuwangi. Pendekatan metode campuran memungkinkan peneliti mengintegrasikan data numerik dan informasi deskriptif untuk memahami permasalahan penelitian secara lebih komprehensif (Creswell & Creswell, 2023; Zou & Xu, 2023). Penentuan responden dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan dan kriteria tertentu sesuai kebutuhan penelitian (Sugiyono, 2022). Responden penelitian meliputi pemilik perusahaan, pihak Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan (Diskopumdag), serta akademisi yang memiliki kompetensi sesuai bidang penelitian.

Data penelitian terdiri atas data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi lapang, wawancara semi terstruktur, dan penyebaran kuesioner, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, publikasi Badan Pusat Statistik (BPS), instansi terkait, buku, jurnal ilmiah, dan penelitian terdahulu. Instrumen penelitian menggunakan pedoman wawancara dan kuesioner untuk mengidentifikasi serta menilai faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan usaha.

Analisis data dilakukan dengan mengintegrasikan metode SWOT dan Analytical Hierarchy Process (AHP). Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) melalui Matriks IFE, EFE, IE, dan SWOT sebagai dasar penyusunan alternatif strategi pengembangan usaha (David et al., 2023). Selanjutnya, metode AHP digunakan untuk menentukan prioritas strategi berdasarkan tujuan, kriteria, dan alternatif melalui perbandingan berpasangan (pairwise comparison), perhitungan bobot prioritas, serta pengujian konsistensi penilaian (Yang et al., 2022). Pengolahan data AHP dilakukan dengan bantuan perangkat lunak Expert Choice sehingga diperoleh prioritas strategi pengembangan usaha yang paling sesuai dengan kondisi PR. Karyajaya Tobacco.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

PR. Karyajaya Tobacco merupakan perusahaan pengolahan hasil tembakau yang berlokasi di Kecamatan Kalibaru, Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur. Perusahaan berdiri pada 28 Oktober 2016 dengan nama PR. Gudang Karya Tobacco dan berganti nama menjadi PR. Karyajaya Tobacco pada 2022. Produk utamanya adalah Sigaret Kretek Tangan (SKT) dengan merek Kalibaru Batik. Proses produksi dilakukan secara manual oleh 15 karyawan yang terbagi dalam bagian produksi, pelintingan, pemotongan, dan pengemasan. Kapasitas produksinya mencapai sekitar 300 bungkus per hari. Perusahaan telah memiliki jaringan distribusi hingga luar Pulau Jawa, tetapi masih menghadapi kendala dalam pengelolaan organisasi dan perluasan pemasaran (Data primer, 2026).

B. Faktor Strategis

Identifikasi faktor strategis dilakukan melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan penilaian tiga orang ahli. Hasil identifikasi menunjukkan bahwa

faktor internal perusahaan terdiri atas kekuatan dan kelemahan, sedangkan faktor eksternal terdiri atas peluang dan ancaman.

Kekuatan utama perusahaan meliputi penggunaan bahan baku berkualitas, kemitraan dengan petani tembakau, cita rasa khas SKT, harga produk yang terjangkau, dan jaringan distribusi luar Pulau Jawa. Adapun kelemahannya meliputi produktivitas tenaga kerja manual yang belum konsisten, pembagian tugas yang belum formal, keterbatasan promosi, distribusi yang belum merata, serta manajemen operasional yang belum optimal.

Peluang perusahaan meliputi perluasan pasar, kerja sama dengan reseller, pembinaan dari pemerintah daerah, preferensi terhadap produk kretek, dan pemanfaatan teknologi digital. Sementara itu, ancamannya meliputi persaingan industri, perubahan kebijakan cukai, perubahan daya beli masyarakat, fluktuasi harga bahan baku, dan peredaran rokok ilegal. Pengidentifikasian faktor tersebut menjadi dasar dalam merumuskan strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan (Le Canh, 2025)

C. Analisis SWOT

Matriks IFE

Hasil analisis Internal Factor Evaluation (IFE) menunjukkan total skor tertimbang sebesar 2,52, yang menggambarkan kondisi internal perusahaan berada pada kategori rata-rata. Kekuatan terbesar berasal dari cita rasa khas produk SKT dengan skor 0,50, sedangkan kelemahan utama adalah keterbatasan kegiatan promosi dengan skor 0,18. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki keunggulan produk, tetapi masih membutuhkan perbaikan pada aspek pemasaran dan pengelolaan internal (Data primer, 2026).

Tabel 4. 1 Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Kekuatan	Bobot	Rating	Skor
1. Menggunakan bahan baku tembakau dan cengkeh berkualitas.	0.11	3.6	0.41
2. Memiliki kemitraan langsung dengan petani tembakau di Kecamatan Kalisat.	0.09	3	0.28
3. Produk memiliki cita rasa khas Sigaret Kretek Tangan (SKT).	0.14	3.6	**0.50**
4. Harga produk relatif terjangkau bagi konsumen.	0.09	3.6	0.33
5. Memiliki pasar distribusi di luar Pulau Jawa.	0.08	3.6	0.28
Total			1.79
Kelemahan	Bobot	Rating	Skor
1. Ketergantungan tenaga linting manual menyebabkan produktivitas belum konsisten.	0.11	1.6	0.17
2. Pembagian tugas dan tanggung jawab dalam struktur organisasi belum jelas.	0.10	1.6	0.17
3. Kegiatan promosi masih terbatas	0.11	1.6	0.18

melalui media daring maupun luring.			
4. Jaringan distribusi belum menjangkau wilayah pemasaran yang lebih luas.	0.08	1.3	**0.10**
5. Manajemen operasional perusahaan belum berjalan secara optimal.	0.09	1.3	0.12
Total			0.73
Total Skor Tertimbang			**2.52**

Sumber: Data Sekunder (2026).

Matriks EFE

Hasil analisis External Factor Evaluation (EFE) memperoleh total skor tertimbang sebesar 2,58, yang menunjukkan bahwa perusahaan cukup mampu merespons kondisi eksternal. Peluang terbesar berasal dari dukungan pembinaan keterampilan produksi dan pemasaran oleh pemerintah daerah dengan skor 0,43. Sementara itu, ancaman terbesar adalah fluktuasi harga bahan baku tembakau dan cengkeh dengan skor 0,29. Oleh karena itu, perusahaan perlu memanfaatkan program pembinaan sekaligus memperkuat pengelolaan bahan baku untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan usaha (Hamdani et al., 2023)

Tabel 4. 2 Matriks EFE

Peluang	Bobot	Rating	Skor
1. Potensi perluasan pasar di luar daerah Banyuwangi.	0.10	3.3	0.31
2. Diversifikasi jaringan distribusi melalui reseller pada wilayah pemasaran potensial.	0.11	2.3	0.24
3. Dukungan pembinaan keterampilan produksi dan pemasaran dari Disperindag.	0.12	3.6	0.43
4. Adanya preferensi konsumen terhadap rokok kretek dengan aroma cengkeh yang kuat.	0.09	3.3	0.30
5. Pemanfaatan teknologi digital untuk pemasaran dan branding.	0.09	2	0.18
Total			1.46
Ancaman	Bobot	Rating	Skor
1. Persaingan industri rokok kretek semakin ketat.	0.09	2.6	0.23
2. Perubahan kebijakan Bea Cukai mengenai cukai rokok.	0.11	2.3	0.25
3. Perubahan daya beli masyarakat.	0.09	1.6	0.14
4. Fluktuasi harga bahan baku tembakau dan cengkeh.	0.11	2.6	0.29
5. Peredaran rokok ilegal tanpa cukai.	0.10	2	0.20
Total			1.12
Total Skor Pembobotan			2.58

Sumber: Data Sekunder (2026).

Matriks IE

Berdasarkan penggabungan skor IFE sebesar 2,52 dan EFE sebesar 2,58, PR. Karyajaya Tobacco berada pada Sel V (Hold and Maintain). Posisi ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu mempertahankan kekuatan yang telah dimiliki sekaligus melakukan perbaikan dan pengembangan usaha. Strategi yang sesuai meliputi penetrasi pasar dan pengembangan produk dengan tetap memperhatikan kualitas, efisiensi, serta kondisi pasar.

Tabel 4. 3 Matriks IE

Tootal EFE = 2.69	Total IFE = 2,51		
	Kuat (3,00- 4,00)	Sedang (2,00 - 2,99)	Lemah (1,00 - 1,99)
Kuat (3,00- 4,00)	SEL I Grow and Build	SEL II Grow and Build	SEL III Hold and Maintain
Sedang (2,00 - 2,99)	SEL IV Grow and Build	SEL V Hold and Maintain	SEL VI Harvest or Divest
Lemah (1,00 - 1,99)	SEL VII Hold and Maintain	SEL VIII Harvest or Divest	SEL IX Harvest or Divest

Sumber: Data Sekunder (2026).

Matriks SWOT

Hasil analisis SWOT menghasilkan delapan alternatif strategi, yaitu dua strategi SO, dua strategi WO, dua strategi ST, dan dua strategi WT. Strategi tersebut mencakup pemeliharaan hubungan dengan distributor, peningkatan kualitas bahan baku, optimalisasi promosi digital, peningkatan kompetensi SDM, penekanan pada kualitas dan harga, penerapan SOP produksi, perbaikan struktur organisasi, serta pengelolaan bahan baku.

Penggabungan SWOT dan AHP dapat membantu perusahaan tidak hanya menghasilkan alternatif strategi, tetapi juga menentukan urutan prioritas berdasarkan penilaian yang terukur (Christi et al., 2024; Le Canh, 2025)

Tabel 4. 4 Matriks SWOT

IFE / EFE	*Strengths* (S)	*Weaknesses* (W)
	1. Menggunakan bahan baku tembakau dan cengkeh berkualitas. 2. Memiliki kemitraan langsung dengan petani tembakau di Kecamatan Kalisat. 3. Produk memiliki cita rasa khas Sigaret Kretek Tangan (SKT). 4. Harga produk relatif terjangkau bagi konsumen. 5. Memiliki pasar distribusi di luar Pulau Jawa.	1. Ketergantungan tenaga linting manual menyebabkan produktivitas belum konsisten. 2. Pembagian tugas dan tanggung jawab dalam struktur organisasi belum jelas. 3. Kegiatan promosi masih terbatas melalui media daring maupun luring. 4. Jaringan distribusi belum menjangkau wilayah pemasaran yang lebih luas. 5. Manajemen operasional perusahaan belum berjalan secara optimal.
Opportunities (O)	*Strength–Opportunity* (SO)	*Weakness–Opportunity* (WO)
1. Potensi perluasan pasar di luar daerah Banyuwangi. 2. Diversifikasi jaringan distribusi melalui reseller pada wilayah pemasaran potensial. 3. Dukungan pembinaan keterampilan produksi dan pemasaran dari Diskopumdag. 4. Adanya preferensi konsumen terhadap rokok kretek dengan aroma cengkeh yang kuat. 5. Pemanfaatan teknologi digital untuk pemasaran dan branding	SO 1 Menjaga hubungan baik dengan distributor di luar Pulau Jawa. (S5, O1, O2) SO 2 Memperketat standar kualitas bahan baku (S1, S2, O4)	WO 1 Mengoptimalkan promosi digital untuk meningkatkan *brand awareness* (W3, W4, O5) WO 2 Meningkatkan kompetensi SDM melalui pembinaan oleh Dinas Koperaasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan. (W1, W5, O3)
Threats (T)	*Strength–Threat* (ST)	
1. Persaingan industri rokok kretek semakin ketat. 2. Perubahan kebijakan Bea Cukai mengenai cukai rokok. 3. Perubahan daya beli masyarakat. 4. Fluktuasi harga bahan baku tembakau dan cengkeh. 5. Peredaran rokok ilegal tanpa cukai.	ST 1 Meningkatkan promosi dengan menonjolkan kualitas produk dan harga terjangkau (S3, S4, T1, T3) ST 2 Mengoptimalkan SOP guna menjaga konsistensi mutu produk (S1, S3, T4)	WT 1 Memperbaiki struktur organisasi dan pembagian tugas. (W2, T1, T2) WT 2 Memperbaiki manajemen bahan baku guna mengoptimalkan efisiensi biaya operasional (W1, W5, T3, T4, T5)

Sumber: Data Sekunder (2026).

D. Analisis AHP

Penyusunan Hierarki

Penyusunan hierarki AHP dilakukan berdasarkan tujuan utama penelitian, yaitu menentukan prioritas strategi pengembangan usaha PR. Karyajaya Tobacco. Hierarki terdiri atas tiga tingkatan, yaitu tujuan, kriteria, dan alternatif strategi. Kriteria yang digunakan adalah meningkatkan daya saing, memperluas jangkauan pasar, dan meningkatkan pendapatan. Dari delapan strategi SWOT, enam strategi SO, WO, dan ST dipilih untuk dianalisis lebih lanjut menggunakan AHP.

Pendekatan integrasi SWOT-AHP memungkinkan alternatif strategi dibandingkan berdasarkan tingkat kepentingannya (Le Canh, 2025)

Perbandingan Berpasangan

Penilaian perbandingan berpasangan dilakukan oleh tiga orang ahli menggunakan skala Saaty 1–9. Penilaian tersebut digunakan untuk membandingkan tingkat kepentingan antarkriteria dan antaralternatif strategi. Hasil penilaian para ahli kemudian digabungkan menggunakan rata-rata geometrik dan diolah dengan bantuan perangkat lunak Expert Choice. Proses perbandingan berpasangan merupakan bagian penting dalam AHP karena menjadi dasar penentuan bobot prioritas setiap unsur keputusan (Greenstone & Fan, 2019)

Perhitungan Bobot Prioritas

Hasil perhitungan AHP menunjukkan bahwa kriteria meningkatkan daya saing memperoleh bobot tertinggi sebesar 73,1%, diikuti memperluas jangkauan pasar sebesar 18,8%, dan meningkatkan pendapatan sebesar 8,1%. Hal ini menunjukkan bahwa penguatan daya saing menjadi fokus utama pengembangan usaha.

Pada tingkat alternatif, strategi mengoptimalkan SOP produksi memperoleh bobot tertinggi pada kriteria daya saing sebesar 0,255. Pada kriteria perluasan pasar, optimalisasi promosi digital memperoleh bobot tertinggi sebesar 0,356. Sementara itu, pada kriteria peningkatan pendapatan, strategi meningkatkan promosi dengan menonjolkan kualitas produk dan harga terjangkau memperoleh bobot tertinggi sebesar 0,330.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa setiap kriteria memiliki alternatif strategi unggulan yang berbeda. Penguatan mutu dan prosedur produksi penting untuk menjaga kinerja operasional, sedangkan pengelolaan pemasaran dan distribusi menjadi bagian dari upaya memperluas jangkauan usaha. Kajian mengenai sistem manajemen mutu juga menunjukkan keterkaitan penerapan prosedur dan komitmen organisasi dengan kinerja operasional (Bakhtiar et al., 2023)

Uji Konsistensi

Hasil pengujian menunjukkan nilai Consistency Ratio (CR) sebesar 0,056 untuk tujuan, 0,060 untuk kriteria daya saing, 0,080 untuk kriteria perluasan pasar, dan 0,090 untuk kriteria peningkatan pendapatan. Seluruh nilai tersebut berada di bawah batas 0,10 sehingga penilaian perbandingan berpasangan dinyatakan konsisten dan dapat digunakan dalam penentuan prioritas strategi. Pengujian konsistensi merupakan bagian penting untuk mengevaluasi keselarasan penilaian dalam metode AHP (Becker & Becker, 2024).

Tabel 4. 5 Hasil *Consistency Ratio* (CR) Antarkriteria

Objek Pengujian	CI	RI	CR	Keterangan
Goals (Tujuuan)	0,033	0,58	0,056	Konsisten
Kriteria Meningkatkan Daya Saing	0,074	1,24	0,060	Konsisten
Kriteria Mmemperluas Jangkauan Pasar	0,099	1,24	0,080	Konsisten
Kriteria Meningkatkan Pendapatan	0,112	1,24	0,090	Konsisten

Sumber diolah 2026

E. Prioritas Global

Hasil sintesis prioritas global menunjukkan bahwa strategi ST1, yaitu meningkatkan promosi dengan menonjolkan kualitas produk dan harga

terjangkau, memperoleh bobot tertinggi sebesar 21,94%. Strategi berikutnya adalah ST2, yaitu mengoptimalkan SOP produksi dengan bobot 21,55%; SO2, yaitu memperketat standar kualitas bahan baku sebesar 18,89%; WO1, yaitu mengoptimalkan promosi digital sebesar 16,83%; SO1, yaitu menjaga hubungan dengan distributor luar Pulau Jawa sebesar 13,74%; dan WO2, yaitu meningkatkan kompetensi SDM sebesar 7,03%.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa penguatan daya saing melalui kualitas produk dan efisiensi produksi menjadi prioritas utama perusahaan. Meskipun ST1 memperoleh peringkat tertinggi, penerapannya perlu didukung oleh strategi lain, khususnya penerapan SOP, pengendalian kualitas bahan baku, pengelolaan distribusi, dan peningkatan kompetensi SDM. Integrasi beberapa strategi diperlukan agar pengembangan usaha dapat berjalan secara terarah (Le Canh, 2025)

Tabel 4. 6 Prioritas Global Alternatif

Alternatif	Skor Global	Perseentase	Ranking	Interprestasi
ST 1	0,2194	21,94%	1	Prioritas Pertama
ST 2	0,2155	21,55%	2	Prioritas kedua
SO 2	0,1889	18,89%	3	Prioritas ketiga
WO 1	0,1683	16,83%	4	Prioritas keempat
SO 1	0,1374	13,74%	5	Prioritas kelima
WO2	0,0703	7,03%	6	Prioritas keenam

Data diolah 2026

F. Kebijakan

Berdasarkan hasil prioritas global, kebijakan pengembangan usaha diarahkan pada penguatan kualitas produk, efisiensi operasional, pelayanan kepada mitra usaha, serta peningkatan kompetensi sumber daya manusia. Program yang dirumuskan meliputi penguatan pengendalian mutu produk, perbaikan hubungan dengan distributor, peningkatan kapasitas karyawan, dan pembenahan pengelolaan operasional. Penerapan sistem manajemen mutu dan prosedur kerja yang konsisten dapat mendukung peningkatan kinerja operasional perusahaan (Bakhtiar et al., 2023; Wei & Wang, 2025).

Selain itu, pengelolaan bahan baku perlu dilakukan secara lebih terencana melalui pencatatan persediaan, pengawasan stok, dan pengendalian biaya. Pengelolaan persediaan yang sistematis dapat membantu usaha mengurangi pemborosan dan menjaga kelancaran produksi (Taj & Chairina, 2026).

Pelaksanaan kebijakan yang berkaitan dengan komunikasi, pemasaran, dan promosi produk tembakau harus memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan, khususnya Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2024 mengenai pengendalian iklan dan promosi produk tembakau. Dengan demikian, pengembangan usaha tetap diarahkan pada peningkatan kinerja perusahaan tanpa mengabaikan ketentuan hukum yang berlaku.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, metode SWOT-AHP dapat digunakan untuk menentukan strategi prioritas pengembangan usaha PR. Karyajaya Tobacco Kabupaten Banyuwangi. Hasil analisis menunjukkan bahwa peningkatan daya saing merupakan kriteria utama dengan bobot 73,1%, sedangkan strategi prioritas global adalah

meningkatkan promosi dengan menonjolkan kualitas produk dan harga terjangkau (ST1) dengan bobot 21,94%. Strategi tersebut perlu didukung oleh optimalisasi SOP produksi, pengendalian kualitas bahan baku, promosi digital, penguatan jaringan distribusi, dan peningkatan kompetensi sumber daya manusia. Oleh karena itu, perusahaan disarankan menerapkan strategi secara bertahap dengan memperhatikan ketentuan peraturan yang berlaku, menjaga konsistensi mutu, serta meningkatkan efisiensi operasional. Penelitian ini terbatas pada satu perusahaan dan penilaian tiga orang ahli, sehingga penelitian selanjutnya disarankan melibatkan lebih banyak responden dan mengevaluasi penerapan strategi untuk mengetahui dampaknya terhadap kinerja operasional, perluasan pasar, dan pendapatan perusahaan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak PR. Karyajaya Tobacco Kabupaten Banyuwangi, khususnya pemilik dan seluruh pihak yang telah memberikan izin, informasi, data, serta bantuan selama pelaksanaan penelitian. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada para responden atau ahli yang telah meluangkan waktu dan memberikan penilaian dalam proses analisis SWOT-AHP.

Selanjutnya, penulis menyampaikan terima kasih kepada dosen pembimbing, seluruh dosen, dan tenaga kependidikan Program Studi di Luar Kampus Utama Manajemen Agroindustri, Jurusan Manajemen Agribisnis, Politeknik Negeri Jember, atas arahan, bimbingan, dan dukungan yang diberikan selama proses penyusunan skripsi ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada keluarga serta semua pihak yang telah memberikan doa, motivasi, dan dukungan hingga penelitian ini terselesaikan.

DAFTAR REFERENSI

Astuti, R. D., & Noviyanti, G. (2023). Perumusan strategi pemasaran menggunakan metode analisis SWOT dan AHP (Studi kasus: Toko Nurfi, Desa Kepuh Kecamatan Palimanan Kabupaten Cirebon). *Jumantara: Jurnal Manajemen Dan Teknologi Rekayasa*, *2*(1), 16–22. https://doi.org/10.28989/jumantara.v2i1.1440

Bakhtiar, A., Nugraha, A., Suliantoro, H., & Pujotomo, D. (2023). The effect of quality management system (ISO 9001) on operational performance of various organizations in Indonesia. *Cogent Business & Management*, *10*(2), 2203304. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2203304

Becker, J., & Becker, A. (2024). Graphical analysis of consistency in the AHP/ANP pairwise comparison matrix of criteria or decision alternatives. *Procedia Computer Science*, *246*, 4805–4814. https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.09.346

Christi, S., Mojolou, D. N., Madli, F., & Gulabdin, S. (2024). Integrating SWOT and AHP approaches to strengthen strategic planning in Malaysia's food delivery industry. *Journal of the Asian Academy of Applied Business*, *9*(1), 42–56. https://doi.org/10.51200/jaaab.7819

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches (Sixth Edition)*.

David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2023). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases*.

Firdaus, A. N. R., Kurniawan, B. P. Y., & Kustriari, T. (2022). Strategi pemasaran produk pestisida "Sidamethrin" PT Yasida Makmur Abadi, Gresik. *Jurnal Ilmiah Inovasi*, *22*(3), 237–242. https://doi.org/10.25047/jii.v22i3.3467

Greenstone, M., & Fan, C. Q. (2019). *Air quality life index annual report*. Energy Policy Institute, University of Chicago.

Hamdani, R., Siregar, D. I., Astuti, A. T., Hardilawati, W. L., Ahmadi, & Siregar, Z. M. E. (2023). Linking dynamic capability, supply chain and raw material uncertainty to Indonesian SMEs manufacturing operational performance. *Quality—Access to Success*, *24*(193), 39–45.

https://doi.org/10.47750/QAS/24.193.05

Indonesia, K. P. R. (2024). Inspektorat Jenderal Kemenperin tinjau peran serta BSPJI Banjarbaru dalam perkembangan industri di Kalimantan Selatan. In *Kementerian Perindustrian Republik Indonesia*. https://itjen.kemenperin.go.id/post/inspektorat-jenderal-kemenperin-tinjau-peran-serta-bspji-banjarbaru-dalam-perkembangan-industri-di-kalimantan-selatan

Kagumu, J. G. (2025). A systematic review of literature on strategic management practices and performance by SMEs 2019 to 2024. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, *9*(8), 6817–6830. https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.908000567

Le Canh, D. (2025). Integration of SWOT and AHP-Group (AHPG) for building social-economic development strategies: A case study in Dak Nong Province, Vietnam. *International Journal of the Analytic Hierarchy Process*, *16*(3). https://doi.org/10.13033/ijahp.v16i3.1264

Lu, H., & Shaharudin, M. S. (2024). Role of digital transformation for sustainable competitive advantage of SMEs: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, *11*(1), 2419489. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2419489

Malesu, M. L., & Syrovátka, P. (2025). Critical success factors for small and medium sized businesses: A PRISMA-based systematic review. *Future Business Journal*, *11*, 32. https://doi.org/10.1186/s43093-025-00458-1

Mutmainah, D. N., Slamet, A. H. H., Dewi, D. K., & Diniyah, N. (2022). Strategi pengembangan jamu Jawa tradisional CV. Santoso di Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur. *Food Scientia: Journal of Food Science and Technology*, *2*(1), 48–72. https://doi.org/10.33830/fsj.v2i1.2844.2022

Pamplona Salomon, V. A., & Gomes, L. F. A. M. (2024). Consistency improvement in the analytic hierarchy process. *Mathematics*, *12*(6), 828. https://doi.org/10.3390/math12060828

Saaty, T. L., & Vargas, L. G. (2012). *Models, methods, concepts & applications of the analytic hierarchy process*. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3597-6

Sijabat, M. N. (2019). *Analisis strategi pemasaran dengan menggunakan metode SWOT dan AHP untuk meningkatkan volume penjualan* [Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau]. https://repository.uin-suska.ac.id/23182/

Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.

Taj, Z., & Chairina, R. R. L. (2026). Economic order quantity for raw material inventory optimization in a small-scale milkfish floss agroindustry: A case study in Indonesia. *Journal of Supply Chain and Entrepreneurship*, *2*(1), 24–34. https://doi.org/10.64268/josce.v2i1.112

Timur, B. P. S. P. J. (2026). PDRB harga berlaku Jawa Timur tahun 2025 mencapai Rp3.403,17 triliun dengan PDRB per kapita Rp80,86 juta. In *Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur*. https://jatim.bps.go.id/id/pressrelease/2026/02/05/1550/pdrb-harga-berlaku-jawa-timur-tahun-2025-mencapai-rp3-403-17-triliun-dengan-pdrb-per-kapita-rp80-86-juta.html

Wei, J., & Wang, X. (2025). Impact of quality management system on operational efficiency in agro-processing SMEs. *Total Quality Management & Business Excellence*, *36*(9–10), 1000–1038. https://doi.org/10.1080/14783363.2025.2502566

Yang, W.-C., Ri, J.-B., Yang, J.-Y., & Kim, J.-S. (2022). Materials selection criteria weighting method using analytic hierarchy process (AHP) with simplest questionnaire and modifying method of inconsistent pairwise comparison matrix. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part L: Journal of Materials: Design and Applications*, *236*(1), 69–85. https://doi.org/10.1177/14644207211039912

Zou, P. X. W., & Xu, X. (2023). Mixed methods research. In *Research methodology and strategy: Theory and practice* (pp. 85–96). https://doi.org/10.1002/9781394190256.ch4