



PERUMUSAN STRATEGI PENGEMBANGAN PERUSAHAAN INDUSTRI KIMIA PEWARNA KERAMIK DAN PEWARNA KACA MENGUNAKAN METODE FRED R. DAVID (Studi Kasus Di PT.ZX)

Arif Syafi'ur Rochman¹⁾ dan Buana Ma'ruf²⁾
Manajemen Industri

Program Studi Magister Manajemen Teknologi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya
Jl.Cokroaminoto 12A, Surabaya, 60264

¹⁾arifsyafiur@gmail.com, ²⁾buanamaruf@yahoo.com

ABSTRAK

Persaingan industri kimia pewarna keramik dan pewarna kaca semakin ketat seiring perkembangan teknologi sehingga diperlukan strategi-strategi alternatif yang mampu menciptakan daya saing yang sustainable. Model Fred R. David memiliki kerangka formulasi yang paling cocok dengan model formulasi strategi yang spesifik untuk industri kimia pewarna keramik dan pewarna kaca. PT ZX adalah perusahaan manufaktur yang memproduksi pigmen dan zat kimia additive untuk keramik, kaca dan enamel porselen untuk pemasaran di Indonesia. Saat ini market share produk pewarna kimia sebesar 43 persen dengan rata-rata penjualan 25,75 ton per bulan dan pewarna kaca 32 persen dengan rata-rata penjualan 69,34 ton per bulan (Sumber Manajemen PT ZX). Hasil dari perumusan strategi dengan menggunakan metode David didapatkan strategi yang mempunyai nilai TAS terbesar pada bidang bisnis produk pewarna keramik adalah *product development* sebesar 6,55. Adapun bentuk strategi terpilihnya yaitu mengimbangi perkembangan produk seiring dengan perkembangan teknologi. Sedangkan untuk bidang bisnis produk pewarna kaca terdapat dua strategi dengan nilai yang mirip sama tinggi yaitu *market penetration* dengan bentuk strategi terpilihnya yaitu meningkatkan pangsa pasar produk pewarna kaca melalui usaha pemasaran yang lebih agresif dan strategi *market development* dalam bentuk strategi terpilihnya berupa mencari pasar baru yang lebih potensial dengan nilai TAS masing-masing sebesar 6,5 dan 6,55.

Kata kunci: *Analytical Hierarchy Process*, formulasi strategi, industri kimia pewarna keramik dan pewarna kaca

PENDAHULUAN

Dalam pertumbuhan bisnis pewarna kimia keramik dan kaca diiringi dengan banyaknya pembangunan perumahan, apartemen serta hotel menjadi peluang tersendiri dalam pertumbuhan bisnisnya. Pembangunan perumahan, apartemen serta hotel akan meningkatkan permintaan keramik dan kaca di tiap tahunnya. Sedangkan peningkatan produksi ditopang seiring membaiknya pasokan gas bagi sektor industri.

PT ZX adalah perusahaan manufaktur yang memproduksi pigmen dan zat kimia additive untuk keramik, kaca, gelas, enamel porselen dan otomotif. Produk yang dihasilkan juga digunakan untuk melindungi peralatan masak, peralatan kecil dan besar, Sanitasi, pemanas air dan panel bangunan. Saat ini *market share* produk pewarna kimia di PT ZX untuk pewarna keramik 30 persen dengan rata-rata penjualan 25,75 ton per bulan dan pewarna kaca 50 persen dengan rata-rata penjualan 69,34 ton per bulan untuk memenuhi kebutuhan industri-industri pembuatan keramik (Sumber:Manajemen PT ZX) sehingga diperlukan

ISBN : 978-602-97491-7-5



alternatif strategi yang mampu mendukung PT ZX dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Menurut David (2013), proses manajemen strategi dapat dengan mudah dipahami dan diaplikasikan dengan menggunakan sebuah model. Setiap model merepresentasikan proses tertentu. Permodelan dalam manajemen strategis adalah membuat strategi memimpin dalam agenda organisasi dengan menggambarkan dan mengkomunikasikan strategi dengan cara yang dapat di mengerti pada semua tingkatan dalam organisasi.

Analytical Hierarchy Process

Untuk pembobotan, model penilaian yang digunakan adalah model perbandingan berpasangan AHP dengan menggunakan expert choice 11 dan AHPcal K.P. Goepel version 08.05.2013 dimana satu faktor dibandingkan dengan faktor lainnya untuk diperbandingkan tingkat kepentingannya dengan menggunakan skala tertentu, yaitu nilai 1 sampai dengan 9, untuk penilaian sama pentingnya sampai dengan mutlak lebih penting, dengan cara membandingkan 2 elemen yakni elemen kiri dan elemen kanan, semua pembacaan tingkat kepentingan dimulai dari elemen kiri ke elemen kanan. Dalam penelitian ini menggunakan 8 responden yang berbeda di tiap bidang bisnis sesuai dengan keahlian dan kompetensi pada bidang bisnis yang ditekuni untuk masing-masing produk pewarna keramik dan pewarna kaca. Hasil akhir yang didapat berupa bobot untuk setiap aspeknya maupun bobot untuk setiap faktor dalam aspek yang sama. Setelah dihitung dengan perhitungan AHP maka diambil data dari responden yang mempunyai nilai inconsistency rasionya yang kurang dari 0,1 saja sesuai dengan skala saaty (1997).

Analisis Strategi

Berikut ini adalah tiga tahapan perumusan strategi yang dikemukakan oleh Fred R. David(2013) yang dipilih dalam penelitian ini :

Tahap Masukan (*Input Stage*)

Matriks EFE

Dari hasil perhitungan matriks EFE pada bidang bisnis *pewarna keramik* dari Tabel 1. didapatkan nilai total eksternal sebesar 3,43. Ini berarti perusahaan dapat memanfaatkan peluang secara optimal serta dapat mengatasi ancaman yang ada. Sedangkan untuk matriks EFE pada bidang bisnis *pewarna kaca* pada tabel 2. didapat nilai total eksternal sebesar 3,46 hal ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat memanfaatkan peluang secara optimal serta dapat mengatasi ancaman yang ada. Dengan kata lain, perusahaan dalam bidang bisnis *pewarna keramik* berada dalam posisi yang cukup kuat dalam menghadapi kondisi eksternal yang dinamis. Pada evaluasi faktor eksternal ini, untuk bidang bisnis *pewarna keramik* nilai bobot faktor tertinggi terdapat pada kriteria peluang yaitu faktor pertumbuhan ekonomi yang terus meningkat 5% per tahun yang memiliki bobot sebesar 0,22 dan rataan rating sebesar 3,34. Ini berarti faktor pertumbuhan ekonomi harus menjadi pertimbangan utama dalam melihat kondisi eksternal sebagai peluang terbesar. Hal ini berlaku juga untuk bidang bisnis *pewarna kaca* pada tabel 2. dimana faktor pertumbuhan ekonomi produk pewarna kaca memiliki nilai bobot tertinggi sebesar 0,27 dengan rataan rating sebesar 3,34.



Tabel 1. Analisis matriks EFE pada produk pewarna keramik

EFE Produk Pewarna Keramik					
Peluang	Faktor Eksternal utama	Bobot	Bobot normalisasi	Rataan Rating	Skor faktor
1	Produk substitusi	0,61	0,20	3,59	0,73
2	Penggunaan teknologi baru	0,23	0,08	3,34	0,25
3	Tingkat kebutuhan produk pewarna keramik yang tinggi	0,12	0,04	3,59	0,15
4	Pertumbuhan ekonomi yang terus meningkat 5% per tahun	0,67	0,22	3,34	0,75
5	Lokasi industri yang dekat dengan customer/daerah pemasaran	0,41	0,14	3,34	0,46
Ancaman					
1	Persaingan harga dengan kompetitor	0,11	0,04	3,59	0,14
2	Semakin banyaknya jumlah kompetitor	0,06	0,02	3,59	0,07
3	Non-technical support(adanya transaksi under table)	0,07	0,02	3,34	0,08
4	Kondisi keamanan(banyak demo)	0,53	0,18	3,34	0,59
5	Kepekaan customer terhadap harga	0,18	0,06	3,59	0,22
jumlah		2,99	1		3,43

Tabel 2. Analisis matriks EFE pada produk pewarna kaca

EFE Produk Pewarna Kaca					
Peluang	Faktor Eksternal utama	Bobot	Bobot normalisasi	Rataan Rating	Skor faktor
1	Produk substitusi	0,37	0,15	3,59	0,54
2	Penggunaan teknologi baru	0,32	0,13	3,59	0,47
3	Pertumbuhan ekonomi yang terus meningkat 5% per tahun	0,67	0,27	3,34	0,92
4	Bahan baku dari supplier yang selalu berkualitas bagus	0,15	0,06	3,34	0,21
5	Tingkat kebutuhan produk pewarna kaca yang tinggi	0,14	0,06	3,59	0,21
Ancaman					
1	Persaingan harga dengan kompetitor	0,14	0,06	3,59	0,20
2	Semakin banyaknya jumlah kompetitor	0,08	0,03	3,34	0,11
3	Non-technical support(adanya transaksi under table)	0,06	0,02	3,34	0,08
4	Ketergantungan teknologi luar	0,31	0,13	3,34	0,43
5	Kepekaan customer terhadap harga	0,20	0,08	3,59	0,29
jumlah		2,43	1		3,46

Pada kriteria tantangan, untuk bidang bisnis *produk pewarna keramik* pada tabel 1. nilai bobot faktor tertinggi berada pada faktor kondisi keamanan dengan bobot sebesar 0,18 dan rataan rating sebesar 3,34. Sedangkan untuk bidang bisnis produk pewarna kaca pada tabel 2. nilai bobot faktor tertinggi adalah faktor ketergantungan teknologi luar dengan bobot sebesar 0,13 dan rataan rating sebesar 3,34. Pada faktor ini cukup menjadi ancaman bagi perusahaan meskipun respon perusahaan saat ini masih kurang tanggap.

Matriks IFE

Dari hasil perhitungan didapat nilai total faktor internal bidang bisnis *produk pewarna keramik dan pewarna kaca* adalah sebesar 2,45 dan 2,55. Hal ini berarti perusahaan dalam dua bidang bisnis tersebut belum menggunakan keunggulan secara optimal serta belum mampu mengurangi kelemahan yang ada. Dengan kata lain, perusahaan berada dalam posisi kondisi internal yang tidak cukup kuat dalam menghadapi perubahan yang ada. Pada evaluasi faktor internal ini, nilai bobot tertinggi untuk bidang pewarna keramik dan pewarna kaca, pada tabel 3. dan tabel 4. kriteria keunggulan ada pada faktor penjaminan kualitas yang sangat



terjaga dengan rata-rata rating sebesar 3,59. Ini berarti perusahaan baik dalam bidang bisnis *pewarna keramik dan pewarna kaca* memiliki sumberdaya berupa bahan baku produk *pewarna kimia* yang berkualitas dan diharapkan dapat meningkatkan kualitas produk *pewarna keramik dan pewarna kaca*.

Tabel 3. Analisis matriks IFE pada produk pewarna keramik

IFE Produk Pewarna Keramik					
Kekuatan	Faktor Internal Utama	Bobot	Bobot normalisasi	Rataan Rating	Skor faktor
1	Penjaminan kualitas produk yang sangat terjaga	0,34	0,14	3,59	0,50
2	Technical support(kepuasan atas pelayanan kepada klien)	0,12	0,05	3,59	0,17
3	Waktu pengiriman yang semakin cepat	0,28	0,11	3,34	0,38
4	Riset pengembangan	0,12	0,05	3,34	0,17
5	Produktifitas meningkat	0,27	0,11	3,34	0,36
Kelemahan					
1	Inventory control lemah	0,24	0,10	1,30	0,13
2	Tata kelola lingkungan	0,01	0,003	1,30	0,004
3	Kapasitas produksi yang terus berkurang	0,22	0,09	1,68	0,15
4	Posisi arus kas perusahaan rendah(Banyak invoice)	0,33	0,14	1,68	0,23
5	Kebutuhan modal kerja yang banyak	0,53	0,22	1,68	0,36
jumlah		2,45	1		2,45

Sedangkan nilai bobot tertinggi untuk kriteria kelemahan pada bidang bisnis *pewarna keramik* adalah faktor kebutuhan modal kerja yang terbatas karena banyaknya tagihan kepada customer yang belum diselesaikan sebesar 0,22. Pada bidang bisnis *pewarna kaca* nilai bobot faktor tertinggi untuk kriteria kelemahan sama seperti pada *pewarna keramik* yakni kebutuhan modal kerja yang terbatas karena banyaknya tagihan kepada customer yang belum diselesaikan sebesar 0,23. Dimana dua faktor kelemahan tersebut memberikan hambatan di dalam pengembangan produk dan manajemen perusahaan secara lebih profesional.

Tabel 4. Analisis matriks IFE pada produk pewarna kaca

IFE Produk Pewarna Kaca					
Kekuatan	Faktor Internal Utama	Bobot	Bobot normalisasi	Rataan Rating	Skor faktor
1	Pemenuhan permintaan customer	0,30	0,13	3,59	0,47
2	Penjaminan kualitas produk yang sangat terjaga	0,31	0,13	3,59	0,47
3	Technical support(kepuasan atas pelayanan kepada klien)	0,12	0,05	3,59	0,19
4	Riset pengembangan	0,19	0,08	3,34	0,27
5	Waktu pengiriman yang semakin cepat	0,26	0,11	3,34	0,38
Kelemahan					
1	Tidak ada penyebaran katalog produk pewarna kaca	0,05	0,02	1,30	0,03
2	Inventory control rendah	0,24	0,10	1,30	0,13
3	Tata kelola lingkungan mahal	0,01	0,00	1,68	0,01
4	Posisi arus kas perusahaan rendah(banyak invoice)	0,33	0,14	1,68	0,24
5	Kebutuhan modal kerja banyak	0,53	0,23	1,68	0,38
jumlah		2,34	1		2,55



Tabel 5. Analisis matriks CPM pada produk pewarna keramik

Pewarna Keramik	Bobot	Wanxing		Create Tide		ZX	
Critical Success Factor		Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor
Mutu Produk	0,29	2,71	0,77	2,91	0,83	2,45	0,70
Loyalitas Pelanggan	0,20	2,21	0,44	2,83	0,56	2,91	0,58
Pangsa Pasar	0,12	2,91	0,34	2,71	0,32	2,71	0,32
Daya Saing Harga	0,15	2,21	0,33	2,91	0,43	2,71	0,40
Posisi Keuangan	0,06	2,45	0,14	2,91	0,17	3,00	0,18
Manajemen	0,14	2,91	0,41	2,63	0,37	2,63	0,37
Promosi	0,05	2,91	0,14	2,63	0,13	2,91	0,14
Total	1		2,58		2,82		2,69

Tabel 6. Analisis matriks CPM pada produk pewarna kaca

Pewarna Kaca	Bobot	Johnson Matthey		Fenzi		ZX	
Critical Success Factor		Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor
Mutu Produk	0,29	2,64	0,75	2,22	0,63	3,18	0,91
Loyalitas Pelanggan	0,20	2,93	0,58	2,70	0,54	3,18	0,63
Pangsa Pasar	0,12	2,93	0,35	2,35	0,28	2,55	0,30
Daya Saing Harga	0,15	2,93	0,43	2,70	0,40	2,35	0,35
Posisi Keuangan	0,06	2,30	0,14	2,70	0,16	2,77	0,16
Manajemen	0,14	2,49	0,35	2,35	0,33	2,55	0,36
Promosi	0,05	3,10	0,15	3,00	0,14	2,93	0,14
Total	1		2,75		2,49		2,85

Matriks Profil Kompetitif (CPM)

Matriks profil kompetitif digunakan untuk mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan mereka. Analisis komparatif ini memberikan informasi strategis internal yang penting. Dari hasil pengolahan data pada Tabel 6. didapat posisi PT.ZX dalam bidang bisnis pewarna kaca lebih baik dibanding perusahaan asing. Bobot tertinggi ada pada faktor mutu produk dimana pada faktor tersebut PT. ZX mempunyai rating 3,18 paling tinggi dibandingkan dengan perusahaan asing sebesar 2,22 dan 2,64, yang berarti PT. ZX dalam bisnis *pewarna kaca* sangat kuat dalam menjaga kualitas produk dibandingkan dengan pesaingnya, berbanding terbalik untuk bidang bisnis *pewarna keramik* pada Tabel 5. faktor mutu produk yang kompetitif rata-rata rating paling rendah dengan para pesaing, karena para pesaing sudah menggunakan teknologi lebih baru dan untuk produk pewarna keramik yang awalnya menggunakan serbuk sekarang menggunakan teknologi printing.

Tahap Penyesuaian (*Matching Stage*)

Matriks ini berfokus pada pembangkitan strategi-strategi alternatif yang dapat dilaksanakan melalui penggabungan faktor eksternal dan internal yang utama. Teknik-teknik pada tahap ini adalah Pada tahap pencocokan, terdapat matriks SWOT yang digunakan sebagai analisis. Pada matriks SWOT dihasilkan beberapa strategi perusahaan yang didasarkan atas peluang, tantangan, keunggulan, serta kelemahan perusahaan itu sendiri seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1 dan Gambar 2. Strategi yang dihasilkan mempertimbangkan



kombinasi antara keempat kondisi tersebut sehingga akan dihasilkan strategi berdasarkan kombinasi sebagai berikut:

1. SO (*Strength-Opportunity*), adalah strategi dengan cara menggunakan kekuatan yang ada untuk memanfaatkan peluang dengan seoptimal mungkin.
2. ST (*Strength-Threat*), adalah strategi dengan cara menggunakan kekuatan yang ada untuk mengurangi atau menghindari ancaman yang terjadi.
3. WO (*Weakness-Opportunity*), adalah strategi dengan cara memanfaatkan peluang yang dengan seoptimal mungkin untuk mengatasi atau mengurangi kelemahan yang ada.
4. WT (*Weakness-Threat*), adalah strategi dengan cara mengurangi kelemahan yang ada serta menghindari ancaman yang dapat terjadi.

Gambar 1. Analisis matriks SWOT pada bisnis produk pewarna kaca

<p>Strategi SO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kualitas produk untuk pemenuhan kebutuhan produk pewarna kaca yang semakin tinggi.(S2,O3,O5) - Meningkatkan support system untuk pelayanan yang lebih baik kepada customer.(S3,O4,O5) - Meningkatkan riset pengembangan untuk dapat bersaing dengan kompetitor yang ada.(S4,O1) 	<p>Strategi WO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mengembangkan teknologi baru untuk meningkatkan kualitas produk.(W2,O1,O2,O4) - Menstimulasikan kinerja marketing untuk meningkatkan hubungan dengan customer dan memperluas pangsa pasar.(W1,O2)
<p>Strategi ST</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mempromosikan Keunggulan bersaing dengan sumber daya yang berkualitas dan harga yang terjangkau.(S1,S2,S4,T1) - Meningkatkan kualitas produk dan technical support untuk merebut pangsa pasar.(S2,S3,T1,T2) - Pengembangan teknologi produksi untuk meningkatkan daya saing produk.(S4,T1,T2) 	<p>Strategi WT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan mutu produk(W2,T4) - Meningkatkan komunikasi dan hubungan yang baik dengan customer.(W4,W5,T1,T2,T3,T5)

Gambar 2. Analisis matriks SWOT pada bisnis produk pewarna keramik

<p>Strategi SO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memaksimalkan pelayanan technical support ke customer. (S2,S5,O5) - Meningkatkan pelayanan pemenuhan permintaan pesanan customer(S2,S3,O3,O5) - Menjaga dan meningkatkan kualitas produk dengan penggunaan teknologi baru.(S1,S4,O2,O1) - Waktu pengiriman bisa lebih cepat karena daerah pemasaran produk pewarna keramik yang banyak mendekati lokasi industri.(S3,O5) 	<p>Strategi WO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memonitoring dan mengatur kapasitas produksi agar selalu bisa memenuhi kebutuhan pasar.(W1,W3,O3,O4) - Menstimulasikan kinerja marketing untuk meningkatkan hubungan dengan customer dan memperluas pangsa pasar.(W4,O3,O4)
<p>Strategi ST</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mempromosikan Keunggulan bersaing dengan sumber daya yang berkualitas dan harga yang terjangkau.(S1,S2,T1,T2) - Meningkatkan kualitas produk dan technical support untuk merebut pangsa pasar.(S1,T1,T2) - Pengembangan teknologi produksi untuk meningkatkan daya saing produk.(S1,S4,T1,T2) 	<p>Strategi WT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan mutu produk(W3,T2) - Menjaga kapasitas produksi(W3,T1) - Meningkatkan komunikasi dan hubungan yang baik dengan customer.(W4,T3)

Tahap Keputusan (*Decision Stage*)

Tahap ini menggunakan input informasi dari tahap 1 untuk mengevaluasi secara objektif strategi-strategi alternatif hasil dari tahap 2 yang di implementasikan, sehingga



memberikan suatu basis objektif bagi pemilihan strategi-strategi yang paling tepat. Dalam tahap ini matriks yang digunakan adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

Tabel 7 Input Stage Bidang Bisnis Pewarna Keramik dan Pewarna Kaca

INPUT STAGE		
Produk Pewarna Keramik		
Matriks IFE Nilai: 2,45	Matriks EFE Nilai: 3,43	Matriks CP Nilai: 2,69
Produk Pewarna Kaca		
Matriks IFE Nilai: 2,55	Matriks EFE Nilai: 3,46	Matriks CP Nilai: 2,85

Tabel 8 Matching Stage Bidang Bisnis Pewarna Keramik dan Pewarna Kaca

MATCHING STAGE
Produk Pewarna Keramik dan Pewarna Kaca
<i>Market Development</i>
<i>Product Development</i>
<i>Market Penetration</i>
<i>Backward Integration</i>

Tabel 9 Decision Stage Bidang Bisnis Produk pewarna keramik dan pewarna kaca

DECISION STAGE PRODUK PEWARNA KERAMIK		
<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>		
Strategi Generik Terpilih		Bentuk Strategi Terpilih
<i>Market Development</i>		Meningkatkan <i>technical support</i> terhadap <i>customer</i> dan membentuk tim marketing yang lebih kompeten
<i>Product Development</i>		Mengkonversi produk pewarna keramik yang berawal bentuk serbuk menjadi <i>liquid</i> (cair) sesuai kebutuhan pasar saat ini.
<i>Backward Integration</i>		Meningkatkan pengendalian pemasok bahan baku pada perusahaan
DECISION STAGE PEWARNA KACA		
<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>		
Strategi Generik Terpilih		Bentuk Strategi Terpilih
<i>Market Penetration</i>		Meningkatkan pangsa pasar produk pewarna kaca melalui usaha pemasaran yang lebih agresif
<i>Market Development</i>		Mencari pasar baru yang lebih potensial
<i>Product Development</i>		Mengembangkan riset produk pewarna kaca yang lebih bervariasi



Tujuan penggunaan matriks QSPM adalah untuk menentukan urutan/ prioritas pilihan strategi berdasarkan evaluasi daya tarik alternatif strategi yang dihasilkan dari matrik-matrik pada tahap evaluasi, dan faktor-faktor pada matriks EFE dan IFE sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 10 untuk produk pewarna keramik dan Tabel 11 untuk produk pewarna kaca:

Tabel 10 Nilai Total Attractive Score Bidang Bisnis Produk pewarna keramik

FAKTOR	MARKET DEVELOPMENT	PRODUCT DEVELOPMENT	BACKWARD INTEGRATION
	TAS	TAS	TAS
Faktor Internal	3,15	3,33	3,26
Faktor Eksternal	3,13	3,22	2,35
TOTAL	6,28	6,55	5,61

Tabel 11 Nilai Total Attractive Score Bidang Bisnis Produk pewarna kaca

FAKTOR	MARKET PENETRATION	MARKET DEVELOPMENT	PRODUCT DEVELOPMENT
	TAS	TAS	TAS
Faktor Internal	3,35	3,35	3,20
Faktor Eksternal	3,15	3,20	3,10
TOTAL	6,5	6,55	6,3

Nilai TAS (*Total Attractive Score*) diperoleh dari hasil perkalian antara bobot pada faktor internal dan eksternal. Dari hasil penilaian didapatkan strategi yang mempunyai nilai TAS terbesar pada bidang bisnis produk pewarna keramik adalah *Product Development* sebesar 6,55. Sedangkan untuk bidang bisnis produk pewarna kaca terdapat dua strategi dengan nilai yang sama mirip yakni *Market Penetration* dan *Market Development* dengan nilai TAS masing-masing sebesar 6,5 dan 6,55.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyajikan penerapan model manajemen strategi David yang digunakan untuk merancang dan menentukan strategi PT. ZX bidang bisnis produk pewarna keramik dan pewarna kaca. Hasil dari perumusan strategi dengan menggunakan metode David didapatkan strategi yang mempunyai nilai TAS terbesar pada bidang bisnis produk pewarna keramik adalah *product development* sebesar 6,55. Adapun bentuk strategi terpilihnya yaitu Mengkonversi produk pewarna keramik yang berawal bentuk serbuk menjadi liquid(cair) sesuai kebutuhan pasar saat ini.. Sedangkan untuk bidang bisnis produk pewarna kaca terdapat dua strategi dengan nilai yang mirip sama tinggi yaitu *market penetration* dengan bentuk strategi terpilihnya yaitu meningkatkan pangsa pasar produk pewarna kaca melalui usaha pemasaran yang lebih agresif dan strategi *market development* dalam bentuk strategi terpilihnya berupa mencari pasar baru yang lebih potensial dengan nilai TAS masing-masing sebesar 6,5 dan 6,55.



DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred, R.. 2011. *Manajemen Strategis Konsep*. Edisi 12, Salemba empat., Jakarta.
- Indonesian Commercial Newsletter (ICN) 2011*. Profil Industri Pulp dan Kertas. <http://www.datacon.co.id/Pulp-2011Industri.html>., 2011. (diakses pada tanggal 09 April 2013)
- Saaty, T.L. 1993. *Proses Hirarki Analitik Untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks* (Terjemah), PT Pustaka Binaman Pressindo., Jakarta.
- Ma'ruf, Buana. 2011. *Manajemen Strategic*. Modul Ajar: Program Studi Magister Manajemen Teknologi, ITS., Surabaya.
- U. (1998), *Integration of Analytic Hierarchy Process and Goal Programming Approach For Waste Management Strategy, (A paper presented) in "The Third International Conference on Multi-Objective Programming and Goal Programming"*, 31 May- 3 June, Quebec City-Canada.