

Tersedia online di
<http://ojs.unik-kediri.ac.id/index.php/jimek>

Memimpin Pasar dengan Optimalisasi Distribusi: Formulasi Strategi bagi PT. Avia Avian, Tbk.

Emma Novina¹, Werner R. Murhadi²

^{1,2}Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Surabaya, Indonesia

email: ²werner@staff.ubaya.ac.id

ABSTRAK

Artikel History:

Artikel masuk
Artikel revisi
Artikel diterima

Kata Kunci:

Formulasi Strategi,
Persaingan Pasar,
Industri Cat dan Pelapis.

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis strategi yang dapat diambil perusahaan untuk menghadapi persaingan pasar yang semakin ketat. Fokus dari penelitian ini adalah formulasi strategi, dimana metode kuantitatif yang digunakan meliputi langkah-langkah manajemen strategis yang dapat diterapkan oleh PT. Avia Avian, Tbk. dalam persaingan industri cat dan pelapis. Penelitian terhadap lingkungan internal dan eksternal perusahaan mendapatkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan (SWOT) yang dimiliki perusahaan. Hasil dari analisis SWOT tersebut selanjutnya dimasukkan ke dalam beberapa matriks, yaitu EFE dan IFE, CPM, TOWS, SPACE, BCG, IE, GSM, serta QSPM. Rekomendasi strategi yang dihasilkan bagi PT. Avia Avian, Tbk. adalah penetrasi pasar, dimana adanya fenomena global penurunan standar pembelian cat dari konsumen serta pergeseran pola urbanisasi nasional menguntungkan posisi perusahaan, sehingga memungkinkan perusahaan untuk merapatkan persebaran pusat-pusat distribusinya di Indonesia.

ABSTRACT

Keywords:

Strategy Formulation,
Market Competition,
Paint and Coatings Industry.

The aim of this research was to analyze the strategies that companies can adopt to overcome intense market competition. The study focused on strategy formulation, employing a quantitative method that included strategic management steps applicable to PT. Avia Avian, Tbk. in the paint and coatings industry. The research involved examining the company's internal and external environments to identify the strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT) of PT. Avia Avian, Tbk. The results of the SWOT analysis were then incorporated into several matrices, including EFE, IFE, CPM, TOWS, SPACE, BCG, IE, GSM, and QSPM. The strategy recommended for PT. Avia Avian, Tbk. was market penetration, considering the global trend of decreasing consumer standards for paint purchases and shifts in national urbanization patterns that favor the company's position. This strategy enables the company to optimize the distribution of its centers throughout Indonesia.

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini, munculnya persaingan dalam dunia bisnis sudah tidak bisa dihindari, dimana perusahaan dihadapkan pada berbagai peluang dan ancaman, baik yang berasal dari luar maupun dalam negeri. Semakin ketatnya persaingan pasar dapat dipicu oleh kemajuan teknologi, dimana salah satunya adalah teknologi produksi. Kemajuan teknologi produksi berdampak pada sulitnya untuk membedakan antara produk-produk suatu perusahaan dengan perusahaan yang lainnya (Safitri & Nasution, 2023). Oleh karena itu strategi yang menyangkut inovasi produk, penetapan harga, cara promosi, dan optimalisasi distribusi menjadi sangat penting bagi perusahaan untuk bersaing di pasar.

PT. Avia Avian, Tbk., yang selanjutnya disebut Avian, merupakan perusahaan cat dan pelapis nasional yang mampu bersaing dengan berbagai perusahaan internasional yang masuk ke pasar di Indonesia, seperti Nippon Paint dari Jepang, Dulux (AkzoNobel) dari Belanda, Jotun dari Norwegia, serta Mowilex yang merupakan anak perusahaan Asia Coatings Enterprises, Pte. Ltd. dari Singapore, dimana Avian pada tahun 2023 berhasil memimpin pasar industri cat dan pelapis nasional dengan menguasai sekitar 20% *market share* serta kepemilikan pusat distribusi dan toko bahan bangunan yang bekerjasama dengan jumlah terbesar di Indonesia, sehingga Avian berhasil meraih penghargaan “*Best Practices Indonesia Architectural Paints and Coating Market Leadership 2023*” dari Frost and Sullivan, sebuah lembaga konsultan yang mengkhususkan diri dalam riset pasar, analisis, strategi pertumbuhan, dan pelatihan korporat di berbagai industri.

Penelitian ini akan berfokus pada formulasi strategi bagi Avian, dimana dengan mengidentifikasi keunggulan kompetitif yang sudah dimiliki maupun beberapa kekurangan yang masih perlu dievaluasi, lalu menggali potensi dan mencermati tantangan yang sedang dihadapi perusahaan, serta melihat posisi perusahaan dalam persaingan, maka dapat dirumuskan sebuah strategi untuk menghadapi persaingan tersebut. Penelitian ini akan memberikan wawasan bagi perusahaan lain dalam industri sejenis untuk mengembangkan strategi yang tepat saat menghadapi tantangan yang serupa.

TINJAUAN PUSTAKA

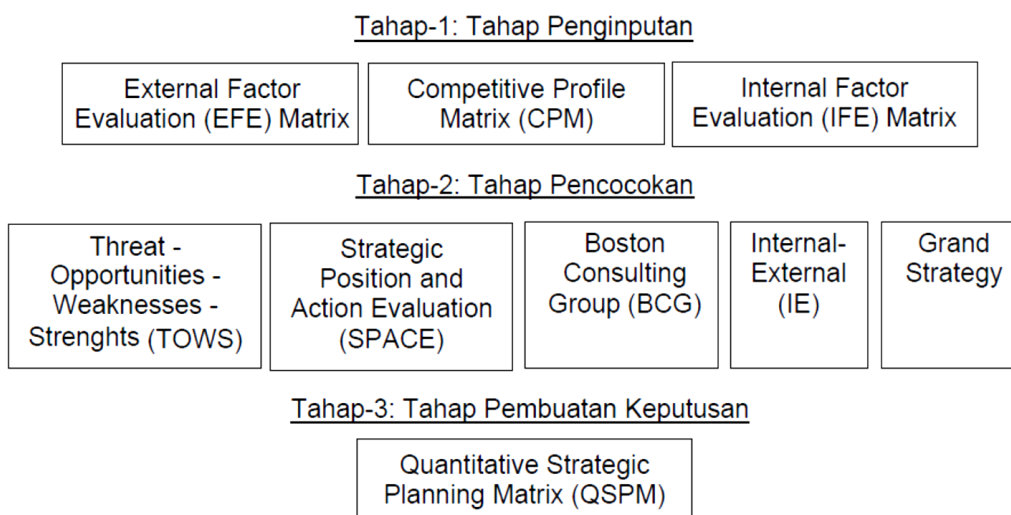
Dalam membangun sebuah bisnis perlu memperhatikan banyak aspek, salah satunya adalah manajemen strategis. Manajemen strategis merupakan pendekatan yang krusial bagi perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis (Santoso, 2023). Pendekatan ini memungkinkan manajemen untuk dapat melakukan reaksi secara tepat dan

cepat terhadap setiap perubahan, selain itu manajemen mempunyai kemampuan merespon berbagai isu kritis mengenai lingkungan bisnis yang mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap perusahaan (Kusumah, 2020). Salah satu isu kritis tersebut adalah semakin ketatnya persaingan pasar. Persaingan adalah kondisi di mana terdapat banyak penjual yang menawarkan produk atau jasa yang serupa (Regina, 2023).

Manajemen strategis memiliki 3 tahapan. Tahap yang pertama adalah Tahap Formulasi, yang berfokus pada perencanaan strategi, lalu yang kedua adalah Tahap Implementasi, yang merupakan penerapan strategi di dalam perusahaan, dan yang terakhir adalah Tahap Evaluasi, dimana bicara tentang pengendalian strategi yang sudah diterapkan (Murhadi, 2024). Formulasi strategi sendiri mencakup bagaimana perusahaan mengembangkan visi dan misi, kemudian masuk ke tahap pertama, yaitu tahap pengiputan, dengan melakukan identifikasi posisi perusahaan dalam persaingannya dengan perusahaan lain yang sejenis melalui analisis SWOT, dimana sebelumnya dilakukan analisis terhadap kondisi internal perusahaan, yaitu kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) serta analisis terhadap kondisi eksternal perusahaan, yaitu peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalisir kelemahan dan ancaman (Wawolumaya *et al.*, 2020). Hasil dari analisis SWOT kemudian akan disusun dalam dua buah matriks, yaitu *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix* dan *External Factor Evaluation (EFE) Matrix* (Hidayatullah *et al.*, 2020). Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan relatif suatu perusahaan terhadap para pesaingnya dilakukan analisis melalui pembuatan *Competitive Profile Matrix (CPM)*, dimana untuk melakukan analisis pada matriks ini terlebih dahulu ditentukan nilai bobot dan rating dari faktor-faktor keberhasilan utama bagi perusahaan, baru kemudian membandingkan nilai akhir perusahaan terhadap para pesaingnya (Tambunan *et al.*, 2019). Dalam tahap kedua formulasi strategi, yaitu tahap pencocokan, menurut David *et al.* (2023) sebenarnya terdapat beberapa model pendekatan, yaitu *Threats, Opportunities, Weaknesses and Strengths (TOWS)*, *Strategic Position and Action Evaluation (SPACE)*, *Boston Consulting Group (BCG)*, *Internal-External (IE)* dan *Grand Strategy*. Namun dalam penelitian ini akan menggunakan pendekatan *Threats, Opportunities, Weaknesses and Strengths (TOWS)*, karena dengan penggunaan kombinasi strategi dalam pendekatan TOWS ini akan membantu perusahaan dalam mengoptimalkan kelebihan internal mereka, mengatasi kelemahan internal, memanfaatkan peluang eksternal, dan menghadapi ancaman eksternal dengan lebih efektif (Zuhri, 2023). Dalam *TOWS Matrix* yang dibuat akan menghasilkan empat strategi yang masing-masing mempunyai karakteristik yang berbeda. Strategi pertama dari *TOWS Matrix* adalah strategi SO (*Strength-Opportunity*) yang berkaitan

dengan penggabungan eksploitasi peluang lingkungan eksternal secara efektif dengan menggunakan kekuatan dari dalam perusahaan. Kedua, strategi ST (*Strength-Threat*) berkaitan dengan antisipasi ancaman eksternal dengan menggunakan kekuatan organisasi untuk meminimalisir atau mengatasi tantangan tersebut. Ketiga, strategi WO (*Weakness-Opportunity*) adalah strategi perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal guna menutup kelemahan perusahaan. Terakhir, strategi WT (*Weakness-Threat*) adalah strategi mitigasi terhadap ancaman eksternal yang terkait dengan kelemahan perusahaan (Azra, 2022). Kemudian masuk ke tahap terakhir formulasi strategi, yaitu tahap pembuatan keputusan. Dari berbagai alternatif jenis strategi yang dihasilkan tersebut, kemudian diputuskan dengan menggunakan proses analisis *Quantitative Strategy Planning Matrix* (QSPM). Analisis QSPM digunakan untuk mengevaluasi strategi secara obyektif berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya. Langkah penyusunannya dengan memakai daftar peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal bersama bobotnya masing-masing dalam EFE dan IFE *Matrix* sebelumnya, lalu menentukan nilai daya tariknya dan menarik kesimpulan akhir, berupa strategi yang paling tepat untuk perusahaan (Prayudi & Yulistria, 2020).

Gambar 1. Kerangka Kerja Formulasi Strategi



Beberapa alternatif strategi yang sering digunakan oleh perusahaan adalah integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horisontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, diversifikasi terkait, diversifikasi tidak terkait, rasionalisasi biaya, divestasi, dan likuidasi (Fachri & Aslami, 2023). Integrasi ke depan (*forward integration*) berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau peritel. Integrasi ke belakang (*backward integration*) adalah suatu upaya untuk

memiliki atau mengendalikan lebih besar atas pemasok perusahaan. Integrasi horisontal (*horizontal integration*) mengacu pada strategi yang mengupayakan kepemilikan atas kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan. Penetrasi pasar (*market penetration*) adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Pengembangan pasar (*market development*) meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru. Pengembangan produk (*product development*) adalah suatu strategi yang mengupayakan peningkatan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk dan jasa saat ini. Diversifikasi terkait (*related diversification*) adalah ketika perusahaan mengembangkan bisnisnya dengan memasuki industri baru yang memiliki kesamaan rantai nilai (*value chain*). Diversifikasi tidak terkait (*unrelated diversification*) adalah ketika perusahaan mengembangkan bisnisnya dengan memasuki industri baru yang rantai nilai bisnisnya sangat tidak mirip sehingga tidak terdapat hubungan lintas bisnis yang bernilai kompetitif (Ramdani, 2020). Strategi rasionalisasi biaya (*rentrechment*) merupakan strategi yang dijalankan perusahaan dengan melakukan penghematan dengan cara mengurangi biaya dan aset untuk mengembalikan kondisi keuntungan perusahaan yang mulai merugi ataupun penjualan yang sedang mengalami penurunan. Strategi divestasi (*divestiture*) merupakan strategi perusahaan untuk menjual bagian atau unit usaha yang tidak menguntungkan, sehingga diperoleh dana untuk peningkatan modal guna investasi atau akuisisi yang mendukung bisnis potensial di masa depan. Strategi likuidasi (*liquidation*) perusahaan merupakan cara yang paling ekstrim, yaitu perusahaan menjual sebagian atau semua aset perusahaan (Murhadi, 2024a).

METODE PENELITIAN

Analisis kondisi internal perusahaan dalam penelitian ini dilakukan dengan Analisis *Porter's Value Chain* yang menggunakan data inputan dari Laporan Tahunan Avian Tahun 2023 yang terdapat pada *website* Avian (www.avianbrands.com), sedangkan untuk analisis faktor eksternal yang mempengaruhi perusahaan dilakukan dengan mengamati kondisi perkembangan politik, ekonomi, sosial, teknologi, ketentuan hukum yang berlaku serta faktor kepedulian terhadap lingkungan hidup yang sedang digambarkan saat ini (Analisis PESTLE), selain itu dengan memperhatikan berbagai faktor yang lebih spesifik dalam industri cat dan pelapis, seperti masuknya pemain baru dalam industri ini, keberadaan produk substitusi, daya tawar pemasok dan konsumen, serta persaingan antar kompetitor (Analisis *Porter's Five Forces*). Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan menggambarkan kondisi bisnis industri cat dan pelapis saat ini.

Memimpin Pasar dengan Optimalisasi Distribusi: Formulasi Strategi PT. Avia Avian, Tbk.

Dalam penelitian ini ada 3 tahap yang dapat dilakukan untuk menentukan kerangka kerja analitikal dalam membuat strategi alternatif (David *et al.*, 2023), yaitu yang pertama adalah Tahap Penginputan, yang dibutuhkan untuk merangkum informasi masukan dasar yang dibutuhkan dalam merumuskan strategi. Tahap ini terdiri dari 3 teknik, yaitu *External Factor Evaluation (EFE) Matrix*, *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix*, *Competitive Profile Matrix (CPM)*. Lalu tahap yang kedua adalah Tahap Pencocokan, yang berfokus pada menghasilkan strategi alternatif yang layak dengan menyelaraskan faktor eksternal dan internal utama. Tahap ini menggunakan teknik *Threats, Opportunities, Weaknesses and Strengths (TOWS) Matrix*. Tahap yang ketiga adalah Tahap Pembuatan Keputusan, dengan mengungkapkan daya tarik relatif dari strategi alternatif dan memberikan dasar yang obyektif bagi perusahaan untuk memilih strategi yang terbaik. Tahap ini hanya memiliki sebuah teknik, yaitu *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*.

HASIL & PEMBAHASAN

I. HASIL ANALISIS

Melalui analisis PESTLE dan analisis *Porter's Five Forces* didapatkan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dihadapi Avian, sebagaimana yang dirinci pada Tabel 1. Lalu melalui analisis *Porter's Value Chain*, didapatkan kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki Avian, sebagaimana yang dirinci pada Tabel 2.

Tabel 1. Hasil Identifikasi Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*)

No.	Peluang (<i>Opportunities</i>)	Ancaman (<i>Threats</i>)
1	Kebijakan Pemerintah di sektor properti, seperti PPN-DTP dan Tapera, yang berdampak positif ke sektor industri bahan bangunan	Kebijakan Pemerintah mengenai kenaikan PPN 12% pada tahun 2025
2	Pelaksanaan Proyek Strategis Nasional (PSN) yang berdampak positif ke permintaan bahan bangunan	Kebijakan Pemerintah untuk penerapan Sertifikasi Industri Hijau dan ESG
3	Penurunan tingkat inflasi yang berdampak kepada penurunan harga bahan baku cat	Upah Minimum pekerja yang cukup tinggi di wilayah aglomerasi Surabaya Raya dan Jabodetabek, yang menjadi wilayah operasional PT. Avia Avian, Tbk
4	Terjadi penurunan standar pembelian cat dari konsumen dari kelas premium ke kelas menengah dan dari kelas menengah ke kelas yang lebih murah	Solidnya serikat buruh industri manufaktur

Memimpin Pasar dengan Optimalisasi Distribusi: Formulasi Strategi PT. Avia Avian, Tbk.

5	Tingginya pertumbuhan pasar industri cat di Asia Selatan, Tenggara dan Tengah	Loyalitas konsumen pada merek cat tertentu
6	Pergeseran pola urbanisasi dari kota besar ke kota menengah, menyebabkan properti tumbuh di kota menengah, yang berdampak ke permintaan bahan bangunan disana	Peraturan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) di industri cat yang ketat
7	Teknologi otomasi industri manufaktur yang semakin berkembang	Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2014 tentang Jaminan Produk Halal yang berisi ketentuan wajib sertifikasi halal untuk barang guna, termasuk cat
8	Tren kepedulian terhadap lingkungan hidup semakin berkembang di masyarakat	Ekspansi global membutuhkan perencanaan matang dan dana besar

Sumber: Data primer dan sekunder (diolah), 2024.

Tabel 2. Hasil Identifikasi Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weaknesses*)

No.	Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
1	Memiliki integrasi vertikal yang kuat sehingga harga produk dapat bersaing	Kehadiran merek di kelas cat premium masih belum kuat
2	Memiliki jaringan distribusi domestik yang paling luas dibanding pesaingnya serta program <i>one day delivery</i> dan <i>express delivery</i> (maksimum 2 jam)	Belum semua inovasi produk baru berhasil di pasar
3	Memiliki strategi pemasaran BTL yang bagus sehingga berhasil menjadi pemimpin pasar dengan <i>market share</i> 20%	Belum ada lini produk cat dengan sertifikasi halal
4	AVIA sudah masuk ke Daftar Efek Syariah	Dana hasil IPO belum memanfaatkan secara maksimal untuk meningkatkan kinerja keuangan
5	Mendapat berbagai penghargaan dan sertifikasi sebagai industri hijau	Harga saham turun 38% sejak IPO sehingga menimbulkan sentimen negatif publik
6	Beberapa produk cat sudah memiliki <i>Green Label</i> Singapura	Rasio <i>Price to Book Value</i> (PBV) sekitar 3.5 sehingga harga saham terkesan mahal
7	Memiliki kerjasama dengan PT. Walt Disney Indonesia untuk produk cat <i>special effect</i>	Produksi cat masih sekitar 63% dari kapasitas produksi
8	Generasi ketiga yang masuk ke manajemen sudah memiliki literasi dan koneksi global	Belum melakukan ekspansi ke pasar global

Sumber : Data primer dan sekunder (diolah), 2024.

A. Tahap 1: Tahap Penginputan**1. Analisis *External Factor Evaluation* (EFE) Matrix****Tabel 3. Hasil Analisis EFE Matrix**

No.	Peluang (<i>Opportunities</i>)	Weight	Rating	Weighted Score
1	Kebijakan Pemerintah di sektor properti, seperti PPN-DTP dan Tapera, yang berdampak positif ke sektor industri bahan bangunan	0.10	4	0.40
2	Pelaksanaan Proyek Strategis Nasional (PSN) yang berdampak positif ke permintaan bahan bangunan	0.05	3	0.15
3	Penurunan tingkat inflasi yang berdampak kepada penurunan harga bahan baku cat	0.05	3	0.15
4	Terjadi penurunan standar pembelian cat dari konsumen dari kelas premium ke kelas menengah dan dari kelas menengah ke kelas yang lebih murah	0.10	4	0.40
5	Tingginya pertumbuhan pasar industri cat di Asia Selatan, Tenggara dan Tengah	0.05	2	0.10
6	Pergeseran pola urbanisasi dari kota besar ke kota menengah, menyebabkan properti tumbuh di kota menengah, yang berdampak ke permintaan bahan bangunan disana	0.10	4	0.40
7	Teknologi otomasi industri manufaktur yang semakin berkembang	0.05	2	0.10
8	Tren kepedulian terhadap lingkungan hidup semakin berkembang di masyarakat	0.05	4	0.20
Ancaman (<i>Threats</i>)		Weight	Rating	Weighted Score
1	Kebijakan Pemerintah mengenai kenaikan PPN 12% pada tahun 2025	0.05	3	0.15
2	Kebijakan Pemerintah untuk penerapan Sertifikasi Industri Hijau dan ESG	0.05	4	0.20
3	Upah Minimum pekerja yang cukup tinggi di wilayah aglomerasi Surabaya Raya dan Jabodetabek, yang menjadi wilayah operasional PT. Avia Avian, Tbk	0.05	3	0.15
4	Solidnya serikat buruh industri manufaktur	0.05	2	0.10
5	Loyalitas konsumen pada merek cat tertentu	0.10	3	0.30
6	Peraturan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) di industri cat yang ketat	0.05	4	0.20
7	Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2014 tentang Jaminan Produk Halal yang berisi ketentuan wajib sertifikasi halal untuk barang gunaan, termasuk cat	0.05	2	0.10
8	Ekspansi global membutuhkan perencanaan matang dan dana besar	0.05	2	0.10
Total EFE Score		1.00		3.20

Sumber : Data primer dan sekunder (diolah), 2024.

Memimpin Pasar dengan Optimalisasi Distribusi: Formulasi Strategi PT. Avia Avian, Tbk.

Tabel 3 menggambarkan peluang dan ancaman yang ada di industri cat dan pelapis saat ini. Sebagai contoh terjadinya sebuah fenomena dimana konsumen cat dan pelapis di seluruh Asia menurunkan standar pembelian cat mereka. Jadi, konsumen yang tadinya membeli cat dengan harga premium kini membeli cat kelas menengah dan konsumen yang tadinya membeli cat kelas menengah kini membeli cat dengan harga lebih murah. Hal ini menjadi peluang bagi pelaku industri cat dan pelapis di kelas konsumen menengah dan bawah, sehingga diberi bobot 0,1, dimana kelas konsumen ini dapat diakomodasi oleh berbagai lini produk Avian, sehingga bagi Avian diberi nilai 4, yang berarti perusahaan dianggap mampu memberikan respon yang baik terhadap peluang tersebut. Dari Tabel 3, hasil total nilai berbobot EFE *Matrix* untuk Avian adalah sebesar 3,20, hal ini berarti posisi Avian di industri ini cukup baik, namun perusahaan masih harus terus memanfaatkan peluang dan meminimalisasi ancaman yang ada.

2. Analisis *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix*

Tabel 4 menggambarkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki Avian sebagai perusahaan. Sebagai contoh, skala jaringan distribusi merupakan faktor krusial dalam industri cat dan pelapis, dimana akan sangat berpengaruh terhadap harga jual produk di berbagai wilayah, sehingga diberikan bobot cukup tinggi, yaitu sebesar 0,1. Bagi Avian yang saat ini memiliki jaringan distribusi domestik yang paling luas dibanding pesaing-pesaingnya, serta memiliki program *one day delivery* dan *express delivery* (maksimum 2 jam), sehingga bisa diberi nilai 4, yang berarti perusahaan dianggap sudah memiliki kekuatan yang baik di faktor tersebut. Inovasi produk yang berkelanjutan merupakan faktor yang cukup penting bagi keberlangsungan industri cat dan pelapis dalam menjawab kebutuhan masyarakat yang dinamis, sehingga diberikan bobot sebesar 0,05. Bagi Avian yang sudah memiliki Divisi *Research and Development* yang cukup baik, namun memang belum semua inovasi produk yang dihasilkan berhasil di pasar, yang akhirnya menjadi produk pelengkap saja, seperti produk cat *special effect*, sehingga bisa diberi nilai 2, yang berarti hal ini merupakan kelemahan minor dari perusahaan karena inovasi produk yang belum berhasil di pasar hanya sebagian kecil saja dari keseluruhan lini produk-produk Avian. Total nilai berbobot untuk IFE *Matrix* berkisar dari 1 sampai dengan 4 dengan skor rata-rata 2,5, dimana posisi internal perusahaan dikatakan lemah apabila di bawah 2,5 dan kuat apabila di atas 2,5. Dari Tabel 4, hasil total nilai berbobot EFE *Matrix* untuk Avian 2,65, hal ini berarti berarti perusahaan dinilai masih cukup baik. Avian secara umum mampu memaksimalkan kekuatan perusahaan, terutama pada jaringan distribusi yang terus diperluas.

Tabel 4. Hasil Analisis IFE Matrix

No.	Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Weight	Rating	Weighted Score
1	Memiliki integrasi vertikal yang kuat sehingga harga produk dapat bersaing	0.10	4	0.40
2	Memiliki jaringan distribusi domestik yang paling luas dibanding pesaingnya serta program <i>one day delivery</i> dan <i>express delivery</i> (maksimum 2 jam)	0.10	4	0.40
3	Memiliki strategi pemasaran BTL yang bagus sehingga berhasil menjadi pemimpin pasar dengan <i>market share</i> 20%.	0.10	4	0.40
4	AVIA sudah masuk ke Daftar Efek Syariah	0.05	4	0.20
5	Mendapat berbagai penghargaan dan sertifikasi sebagai industri hijau	0.05	3	0.15
6	Beberapa produk cat sudah memiliki <i>Green Label</i> Singapura	0.05	3	0.15
7	Memiliki kerjasama dengan PT. Walt Disney Indonesia untuk produk cat <i>special effect</i>	0.05	3	0.15
8	Generasi ketiga yang masuk ke manajemen sudah memiliki literasi dan koneksi global	0.05	3	0.15
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)		Weight	Rating	Weighted Score
1	Kehadiran merek di kelas cat premium masih belum kuat	0.10	1	0.10
2	Belum semua inovasi produk baru berhasil di pasar	0.05	2	0.10
3	Belum ada lini produk cat dengan sertifikasi halal	0.05	2	0.10
4	Dana hasil IPO belum termanfaatkan secara maksimal untuk meningkatkan kinerja keuangan	0.05	1	0.05
5	Harga saham turun 38% sejak IPO sehingga menimbulkan sentimen negatif publik	0.05	1	0.05
6	Rasio <i>Price to Book Value</i> (PBV) sekitar 3.5 sehingga harga saham terkesan mahal	0.05	1	0.05
7	Produksi cat masih sekitar 63% dari kapasitas produksi	0.05	2	0.10
8	Belum melakukan ekspansi ke pasar global	0.05	2	0.10
Total IFE Score		1.00		2.65

Sumber : Data primer dan sekunder (diolah), 2024.

3. Analisis *Competitive Profile Matrix* (CPM)

Berdasarkan data *market share* Avian tahun 2023 di antara pesaingnya pelaku industri cat di Indonesia dari hasil survey Frost & Sullivan (2023), sebuah lembaga konsultan yang mengkhususkan diri dalam riset pasar, analisis, strategi pertumbuhan, dan pelatihan korporat di berbagai industri, dua pesaing terdekat Avian adalah Nippon Paint dan Dulux. Pada Tabel 5, jika dilihat dari bobotnya, faktor yang penting dalam mencapai kesuksesan dalam industri cat

Memimpin Pasar dengan Optimalisasi Distribusi: Formulasi Strategi PT. Avia Avian, Tbk.

dan pelapis adalah kualitas produk, jaringan distribusi, citra dan reputasi merek serta pemasaran dan promosi. Dari hasil perhitungan dapat disimpulkan bahwa meskipun saat ini Avian memiliki *market share* dan *distribution channel* terbesar di Indonesia, namun jika ditinjau dari beberapa faktor kesuksesan lainnya, tingkat kemampuan bersaing Avian masih berada di bawah Nippon Paint dan Dulux. Hal ini dapat dimaklumi karena kedua pesaingnya tersebut adalah perusahaan dengan skala global dengan pengalaman lebih dari satu dekade sebelum Avian. Saat ini Dulux berada di posisi teratas dengan total nilai 3,40, disusul oleh Nippon Paint dengan total nilai 3,20 dan Avian di posisi terakhir dengan total nilai 3,10. Beberapa faktor penyebab posisi Avian masih berada di bawah Nippon Paint dan Dulux antara lain adalah *production technology, brand image and reputation, global expansion, financial position* dan *management*. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kemampuan bersaingnya, Avian dapat berfokus dalam mempertahankan posisinya sebagai pemilik *market share* terbesar di Indonesia saat ini, sambil terus membangun kepuasan konsumen terhadap kualitas produknya dan secara konsisten melakukan inovasi produk-produk unggulan, sehingga reputasi dan kehadiran merek Avian dapat semakin dirasakan, terutama untuk konsumen kelas menengah ke atas yang saat ini masih dikuasai oleh pesaingnya.

Tabel 5. Hasil Analisis CPM Matrix

<i>Critical Success Factors</i>	<i>Weight</i>	Avian		Nippon Paint		Dulux	
		<i>Rating</i>	<i>Score</i>	<i>Rating</i>	<i>Score</i>	<i>Rating</i>	<i>Score</i>
<i>Product Quality</i>	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
<i>Product Innovation</i>	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15
<i>Input Supplier</i>	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
<i>Production Technology</i>	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
<i>Distribution Channel</i>	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
<i>Price Competitiveness</i>	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30
<i>Brand Image & Reputation</i>	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.60
<i>Marketing & Promotion</i>	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40
<i>Market Share</i>	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
<i>Global Expansion</i>	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20
<i>Financial Position</i>	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
<i>Management</i>	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
Totals	1.00		3.10		3.20		3.40

Sumber : Data primer dan sekunder (diolah), 2024.

B. Tahap 2: Tahap Pencocokan

Analisis *Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths* (TOWS) Matrix

Berdasarkan Tabel 6, diperoleh beberapa alternatif strategi, yaitu: *market penetration, market development, product development, dan retrenchment*; dengan mayoritas strategi yang dihasilkan adalah *market penetration* dan *market development*. Mengingat ketatnya persaingan di industri cat dan pelapis, dimana perusahaan skala global maupun skala nasional saling berebut pangsa pasar di Indonesia, maka manajemen Avian saat ini dapat berfokus kepada penerapan strategi *market penetration* dan *market development*. Hal ini sejalan dengan rekomendasi hasil penelitian yang dilakukan oleh Santoso (2022), dimana menunjukkan bahwa Avian dapat keluar dari kompetisi pasar industri cat dan pelapis yang ketat dengan menciptakan pangsa pasar baru. Dengan menerapkan strategi ini, Avian dapat mencapai pertumbuhan permintaan yang signifikan, meningkatkan profit, dan menciptakan citra positif sebagai merek yang memahami dan melayani kebutuhan *end-user*.

Tabel 6. Hasil Analisis TOWS Matrix

No.	Faktor Internal	+	Faktor Eksternal	=	Formulasi Strategi
1	* Memiliki integrasi vertikal yang kuat sehingga harga produk dapat bersaing (S1)	+	* Kebijakan Pemerintah di sektor properti, seperti PPN-DTP dan Tapera, yang berdampak positif ke sektor industri bahan bangunan (O1)	=	Membangun pusat distribusi baru di kota-kota menengah - Market Penetration
	* Memiliki jaringan distribusi domestik yang paling luas dibanding pesaingnya serta program one day delivery dan express delivery (maksimum 2 jam) (S2)		* Pergeseran pola urbanisasi dari kota besar ke kota menengah, menyebabkan properti tumbuh di kota menengah, yang berdampak ke permintaan bahan bangunan disana (O6)		
	* Memiliki strategi pemasaran BTL yang bagus sehingga berhasil menjadi pemimpin pasar dengan market share 20% (S3)				
2	* Memiliki integrasi vertikal yang kuat sehingga harga produk dapat bersaing (S1)	+	* Pelaksanaan Proyek Strategis Nasional (PSN) yang berdampak positif ke permintaan bahan bangunan (O2)	=	Mengembangkan B2G (Business to Government) dalam Proyek Strategis Nasional (PSN) - Market Development
	* Memiliki jaringan distribusi domestik yang paling luas dibanding pesaingnya serta program one day delivery dan express delivery (maksimum 2 jam) (S2)				
3	* Memiliki jaringan distribusi domestik yang paling luas dibanding pesaingnya serta program one day delivery dan express delivery (maksimum 2 jam) (S2)	+	* Tingginya pertumbuhan pasar industri cat di Asia Selatan, Tenggara dan Tengah (O5)	=	Melakukan ekspor produk green label ke Singapore dan Malaysia melalui Pusat Distribusi di Batam - Market Development

Memimpin Pasar dengan Optimalisasi Distribusi: Formulasi Strategi PT. Avia Avian, Tbk.

	Beberapa produk cat sudah memiliki Green Label Singapura (S6)			
	Generasi ketiga yang masuk ke manajemen sudah memiliki literasi dan koneksi global (S8)			
4	* Memiliki strategi pemasaran BTL yang bagus sehingga berhasil menjadi pemimpin pasar dengan market share 20% (S3)	+	* Loyalitas konsumen pada merek cat tertentu (T5)	= Memberikan program loyalti bagi kontraktor untuk pembelian cat kelas premium - Market Penetration
5	* Beberapa produk cat sudah memiliki Green Label Singapura (S6)			
5	* Memiliki kerjasama dengan PT. Walt Disney Indonesia untuk produk cat <i>special effect</i> (S7)	+	* Kebijakan Pemerintah untuk penerapan Sertifikasi Industri Hijau dan ESG (T2)	= Kolaborasi dengan Activ membuat furniture ramah anak berkarakter Disney dengan menggunakan cat kayu <i>special effect</i> - Product Development
6	* Kehadiran merek di kelas cat premium masih belum kuat (W1)			
6	* Belum semua inovasi produk baru berhasil di pasar (W2)	+	* Terjadi penurunan standar pembelian cat dari konsumen dari kelas premium ke kelas menengah dan dari kelas menengah ke kelas yang lebih murah (O4)	= Memberikan program loyalti yang lebih besar untuk konsumen cat kelas menengah dan ekonomis - Market Penetration
7	* Produksi cat masih sekitar 63% dari kapasitas produksi (W7)			
7	* Harga saham turun 38% sejak IPO sehingga menimbulkan sentimen negatif publik (W5)	+	* Tren kepedulian terhadap lingkungan hidup semakin berkembang di masyarakat (O8)	= Memperbanyak kegiatan CSR dengan publikasi untuk meningkatkan citra perusahaan - Market Penetration
8	* Belum ada lini produk cat dengan sertifikasi halal (W3)	+	* Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2014 tentang Jaminan Produk Halal yang berisi ketentuan wajib sertifikasi halal untuk barang gunaan, termasuk cat (T7)	= Membuat produk cat dengan Sertifikasi Halal - Product Development
9	* Dana hasil IPO belum termanfaatkan secara maksimal untuk meningkatkan kinerja keuangan (W4)	+	* Ekspansi global membutuhkan perencanaan matang dan dana besar (T8)	= Melakukan riset pasar untuk masuk ke pasar Asia Tenggara - Market Development
10	* Dana hasil IPO belum termanfaatkan secara maksimal untuk meningkatkan kinerja keuangan (W4)	+	* Upah Minimum pekerja yang cukup tinggi di wilayah aglomerasi Surabaya Raya dan Jabodetabek, yang menjadi wilayah operasional PT. Avia Avian, Tbk. (T3)	= Melakukan pengalihan dari industri padat karya ke padat modal melalui otomasi sistem produksi - Retrenchment
			* Solidnya serikat buruh industri manufaktur (T4)	
			* Peraturan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) di industri cat yang ketat (T6)	

Sumber : Data primer dan sekunder (diolah), 2024.

C. Tahap 3: Tahap Pembuatan Keputusan

Analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

Tahap akhir dari pemilihan strategi adalah melalui analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), dimana dari berbagai alternatif strategi yang dihasilkan dalam analisis *Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths* (TOWS) *Matrix*, kemudian diambil dua alternatif strategi yang paling dominan, yaitu *market penetration* dan *market development*, yang kemudian dimasukkan ke dalam perhitungan. Dengan menggunakan bobot yang sama untuk setiap kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dimiliki Avian dalam *EFE Matrix* dan *IFE Matrix*, serta diberikan *Attractiveness Score* (AS) dan *Total Attractiveness Score* (TAS) pada masing-masing alternatif strategi. Hasil analisis QSPM dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

No.	Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Weight	Market Penetration		Market Development	
			AS	TAS	AS	TAS
1	Memiliki integrasi vertikal yang kuat sehingga harga produk dapat bersaing	0.10	4	0.40	3	0.30
2	Memiliki jaringan distribusi domestik yang paling luas dibanding pesaingnya serta program <i>one day delivery</i> dan <i>express delivery</i> (maksimum 2 jam)	0.10	4	0.40	3	0.30
3	Memiliki strategi pemasaran BTL yang bagus sehingga berhasil menjadi pemimpin pasar dengan <i>market share</i> 20%.	0.10	4	0.40	3	0.30
4	AVIA sudah masuk ke Daftar Efek Syariah	0.05	2	0.10	2	0.10
5	Mendapat berbagai penghargaan dan sertifikasi sebagai industri hijau	0.05	3	0.15	3	0.15
6	Beberapa produk cat sudah memiliki <i>Green Label</i> Singapura	0.05	3	0.15	4	0.20
7	Memiliki kerjasama dengan PT. Walt Disney Indonesia untuk produk cat <i>special effect</i>	0.05	2	0.10	2	0.10
8	Generasi ketiga yang masuk ke manajemen sudah memiliki literasi dan koneksi global	0.05	2	0.10	4	0.20
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)		Weight	AS	TAS	AS	TAS
1	Kehadiran merek di kelas cat premium masih belum kuat	0.10	3	0.30	2	0.20
2	Belum semua inovasi produk baru berhasil di pasar	0.05	2	0.10	2	0.10
3	Belum ada lini produk cat dengan sertifikasi halal	0.05	3	0.15	2	0.10
4	Dana hasil IPO belum dimanfaatkan secara maksimal untuk meningkatkan kinerja keuangan	0.05	4	0.20	4	0.20
5	Harga saham turun 38% sejak IPO sehingga menimbulkan sentimen negatif publik	0.05	1	0.05	1	0.05

Memimpin Pasar dengan Optimalisasi Distribusi: Formulasi Strategi PT. Avia Avian, Tbk.

6	Rasio <i>Price to Book Value</i> (PBV) sekitar 3.5 sehingga harga saham terkesan mahal	0.05	1	0.05	1	0.05
7	Produksi cat masih sekitar 63% dari kapasitas produksi	0.05	4	0.20	4	0.20
8	Belum melakukan ekspansi ke pasar global	0.05	1	0.05	4	0.20
No.	Peluang (<i>Opportunities</i>)	Weight	AS	TAS	AS	TAS
1	Kebijakan Pemerintah di sektor properti, seperti PPN-DTP dan Tapera, yang berdampak positif ke sektor industri bahan bangunan	0.10	4	0.40	3	0.30
2	Pelaksanaan Proyek Strategis Nasional (PSN) yang berdampak positif ke permintaan bahan bangunan	0.05	3	0.15	4	0.20
3	Penurunan tingkat inflasi yang berdampak kepada penurunan harga bahan baku cat	0.05	4	0.20	3	0.15
4	Terjadi penurunan standar pembelian cat dari konsumen dari kelas premium ke kelas menengah dan dari kelas menengah ke kelas yang lebih murah	0.10	4	0.40	3	0.30
5	Tingginya pertumbuhan pasar industri cat di Asia Selatan, Tenggara dan Tengah	0.05	3	0.15	4	0.20
6	Pergeseran pola urbanisasi dari kota besar ke kota menengah, menyebabkan properti tumbuh di kota menengah, yang berdampak ke permintaan bahan bangunan disana	0.10	4	0.40	2	0.20
7	Teknologi otomasi industri manufaktur yang semakin berkembang	0.05	1	0.05	1	0.05
8	Tren kepedulian terhadap lingkungan hidup semakin berkembang di masyarakat	0.05	2	0.10	1	0.05
	Ancaman (<i>Threats</i>)	Weight	AS	TAS	AS	TAS
1	Kebijakan Pemerintah mengenai kenaikan PPN 12% pada tahun 2025	0.05	1	0.05	1	0.05
2	Kebijakan Pemerintah untuk penerapan Sertifikasi Industri Hijau dan ESG	0.05	2	0.10	1	0.05
3	Upah Minimum pekerja yang cukup tinggi di wilayah aglomerasi Surabaya Raya dan Jabodetabek, yang menjadi wilayah operasional PT. Avia Avian, Tbk	0.05	1	0.05	1	0.05
4	Solidnya serikat buruh industri manufaktur	0.05	1	0.05	1	0.05
5	Loyalitas konsumen pada merek cat tertentu	0.10	3	0.30	2	0.20
6	Peraturan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) di industri cat yang ketat	0.05	1	0.05	1	0.05
7	Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2014 tentang Jaminan Produk Halal yang berisi ketentuan wajib sertifikasi halal untuk barang guna, termasuk cat	0.05	2	0.10	1	0.05
8	Ekspansi global membutuhkan perencanaan matang dan dana besar	0.05	4	0.20	1	0.05
	TOTALS			5.65		4.75

Sumber : Data primer dan sekunder (diolah), 2024.

Berdasarkan hasil analisis yang terangkum dalam Tabel 7, strategi *market penetration* memperoleh total nilai yang lebih tinggi daripada *market development*, hal ini disebabkan antara lain oleh adanya fenomena penurunan standar pembelian cat dari konsumen dari kelas premium ke kelas menengah dan dari kelas menengah ke kelas yang lebih murah dan juga terjadi pergeseran pola urbanisasi pasca Lebaran 2024 dari kota besar ke kota menengah, hal ini meningkatkan permintaan untuk perumahan dan infrastruktur baru di kota-kota menengah, yang akhirnya juga mendorong permintaan produk cat di daerah-daerah tersebut. Kedua fenomena ini sangat menguntungkan posisi PT. Avia Avian, Tbk. yang memang kuat di pasar cat kelas menengah dan ekonomis, serta memiliki pengalaman dalam mendirikan pusat distribusi di berbagai kota di Indonesia. Jika menggunakan strategi *market penetration* dengan mendirikan pusat-pusat distribusi baru, maka Avian dapat menjangkau kota-kota menengah yang belum terjangkau oleh pusat distribusi yang sudah ada sekarang. Semakin pendeknya rantai distribusi akan membantu Avian untuk dapat menjual produknya dengan harga yang lebih murah daripada pesaingnya. Harga selalu berkaitan dengan kualitas produk yang diharapkan konsumen, namun jika tersedia produk dengan kualitas yang sama namun harganya lebih murah dari pesaing, maka hal ini akan selalu menjadi pertimbangan bagi konsumen (Liawuis & Hiong, 2022). Sebenarnya strategi *market development* dengan merambah segmen *Business to Government* (B2G) dan juga ke pasar global sangat memungkinkan untuk diterapkan oleh Avian, namun membutuhkan proses pendekatan dan perencanaan jangka panjang. Hal ini sejalan dengan kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Kusumah (2020) terhadap sebuah perusahaan cat, bahwa untuk dapat mencapai target penjualan yang telah ditargetkan oleh manajemen, perusahaan harus menerapkan strategi yang lebih bersifat agresif, yaitu dengan melakukan ekspansi untuk memperbesar pasarnya. Oleh karena itu, kedua strategi bisa saja dijalankan berdampingan, dimana strategi *market penetration* sebagai strategi prioritas yang akan memberi dampak jangka pendek bagi peningkatan pendapatan dan keuntungan perusahaan, sedangkan strategi *market development* akan berdampak di masa yang akan datang.

II. PEMBAHASAN

Industri cat dan pelapis di Indonesia memiliki persaingan yang cukup ketat dalam mendapatkan pangsa pasar dan kepercayaan konsumen. Dengan persaingan bisnis yang ketat serta inovasi yang terus bermunculan, produsen cat berusaha untuk terus memunculkan varian produk mereka yang terbaru dengan kualitas produk terbaik (Widyaningsih et al., 2023). Dari beberapa analisis yang telah dilakukan sebelumnya, diperoleh rekomendasi strategi *market penetration* bagi Avian. Langkah-langkah strategis yang bisa dilakukan perusahaan dalam

Memimpin Pasar dengan Optimalisasi Distribusi: Formulasi Strategi PT. Avia Avian, Tbk.

waktu lima tahun ke depan antara lain yaitu dengan membangun pusat distribusi baru di kota-kota menengah, dimana berdasarkan data sampai bulan Juni 2024, Avian melalui entitas anaknya yaitu PT. Tirtakencana Tatawarna mengelola 123 pusat distribusi dan 15 pusat distribusi mini, serta dukungan dari 40 distributor independen. Jumlah ini masih sekitar 30% dari jumlah kota/kabupaten di Indonesia, yaitu total ada 514. Peta persebaran pusat distribusi ini masih bisa lebih dirapatkan lagi, dimana perusahaan harus terus mengembangkan strategi untuk memperluas kehadiran mereka di pasar yang sudah ada (Utami *et al.*, 2023).

Selain itu Avian juga perlu mengatasi masalah kehadiran mereknya di pasar cat kelas premium masih belum terlalu kuat. Strategi promosi *Below the Line* (BTL) bisa diterapkan di konsumen kelas premium ini karena promosi BTL berfokus pada pemasaran langsung dan menargetkan kelompok sasaran tertentu. Ini memungkinkan untuk membangun hubungan yang lebih dekat, dialog, umpan balik, minat, dan keterlibatan pembeli dengan produk dan merek (Hermansya & Aditya, 2024). Hanya saja pendekatannya sedikit berbeda karena konsumen cat di kelas premium bukan merupakan tipe konsumen yang akan datang langsung ke toko sendiri untuk membeli cat. Konsumen di kelas ini bukan hanya perorangan, namun bisa juga korporat yang memiliki properti komersial, dimana segala kegiatan pembangunan atau renovasi diserahkan kepada pihak kontraktor. Oleh karena itu promosi BTL bisa ditujukan kepada para kontraktor, dalam bentuk program loyalti, misalnya dengan pembelian berulang dengan jumlah tertentu akan memperoleh hadiah berupa emas atau *tour* keluar negeri. Dengan demikian, para kontraktor akan tertarik untuk mengalihkan spesifikasi merek cat yang ditawarkan kepada klien dengan Avian Brands kelas premium di dalam *Bill of Quantity* (BOQ).

Lalu temuan sebuah fenomena pada riset yang dilakukan oleh Orr & Boss Consulting Inc. (2024), dimana konsumen di seluruh Asia menurunkan standar pembelian cat mereka. Jadi, konsumen yang tadinya membeli cat dengan harga premium kini membeli cat kelas menengah dan konsumen yang tadinya membeli cat kelas menengah kini membeli cat dengan harga lebih murah. Ini adalah sebuah peluang bagi Avian yang belum terlalu kuat kehadiran mereknya untuk cat kelas premium, namun kuat di kelas menengah dan ekonomis. Pada tahun 2023 Avian juga baru saja meluncurkan produk Aries Bling untuk cat kelas ekonomis, dimana merek ini juga baru dalam tahap pengenalan kepada pasar, diharapkan lini produk ini bisa segera masuk ke konsumen kelas ekonomis. Dengan produksi cat Avian yang masih sekitar 63% dari kapasitas produksi dan juga pada tahun 2025 rencananya akan dibuka fasilitas produksi baru di Cirebon, tentunya dibutuhkan *market penetration* untuk meningkatkan volume penjualan sehingga produksi juga bisa dimaksimalkan sesuai kapasitas. Salah satu langkah strategis yang bisa diambil adalah dengan memberikan program loyalti yang lebih besar untuk konsumen cat

kelas menengah dan ekonomis untuk menyempurnakan promosi BTL yang sudah berhasil selama ini, karena dalam kondisi persaingan yang ketat strategi promosi BTL dinilai dapat menarik pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama, yang menguntungkan secara ekonomi (Hermansya & Aditya, 2024).

Dengan adanya tren kepedulian terhadap lingkungan hidup yang semakin berkembang di masyarakat, ini dapat menjadi peluang bagi Avian yang telah mengeluarkan berbagai lini produk yang telah memiliki sertifikat *green label*. Selain itu juga dapat dimanfaatkan untuk memperkuat posisi Avian di pasar modal, dimana harga sahamnya sudah mengalami penurunan sekitar 38% sejak IPO yang menimbulkan sentimen negatif publik. Hal ini harus segera diatasi, salah satu inisiatifnya adalah dengan memperbanyak kegiatan *Corporate Social Responsibility* (CSR), namun yang terpenting adalah kegiatan ini terekspose dengan publikasi, sehingga dapat meningkatkan citra perusahaan di mata masyarakat. Berdasarkan data Laporan Keberkelanjutan Avian tahun 2023, Avian sudah meningkatkan jumlah kegiatan CSR sekitar 263% dari tahun sebelumnya, dari yang sebelumnya hanya 27 program, sekarang sudah mencapai 98 program. Namun sayangnya banyaknya program kegiatan ini kurang diketahui publik, sehingga kurang efektif. Untuk publikasi bisa digencarkan melalui media sosial, misal melalui media sosial dari Bapak Hermanto Tanoko, sebagai Komisaris Utama Avian, yang cukup aktif dalam membuat berbagai konten dan sudah banyak pengikutnya di berbagai *platform social media*. Penerapan strategi pemasaran digital *Key Opinion Leader* (KOL) banyak digunakan oleh pelaku usaha untuk mengatasi permasalahan dalam mempromosikan produk dan juga KOL efektif untuk membangun merek (Lailiyah, 2023).

SIMPULAN & SARAN

Berdasarkan hasil dari beberapa analisis yang dilakukan dalam penelitian ini, strategi yang direkomendasikan untuk Avian adalah strategi *market penetration*, dimana masih ada kota-kota menengah di Indonesia yang belum terjangkau oleh pusat-pusat distribusi Avian yang sudah ada. Strategi *market penetration* tersebut dapat diterapkan melalui berbagai langkah-langkah strategis, seperti perluasan jaringan distribusi, penguatan kehadiran merek cat kelas premium, penguatan loyalitas pelanggan, dan peningkatan citra perusahaan. Langkah-langkah tersebut akan dapat meningkatkan pangsa pasar, volume penjualan, retensi pelanggan, dan memperkuat posisi perusahaan sebagai pemimpin pasar dalam industri cat dan pelapis di Indonesia.

Penelitian ini masih dilakukan secara kualitatif, sehingga diharapkan penelitian selanjutnya bisa dilakukan secara kuantitatif atau mengkombinasikan penelitian kuantitatif dan kualitatif. Selain itu dapat juga dilakukan melalui diskusi dengan pihak manajemen perusahaan, sehingga hasil penelitian yang dihasilkan lebih komprehensif dan relevan terhadap kondisi perusahaan saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Azra, F. E. A. (2022). Analisis strategi dan keunggulan bersaing sebagai kunci sukses UMKM ritel: Studi kasus perusahaan ABC. *Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 5(3), 341-354. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v5i3.234>
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2023). *Strategic management: A competitive advantage approach concepts and cases* (17th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Fachri, F. N., & Aslami, N. (2023). Strategi manajemen perubahan terhadap pengembangan di Perguruan Tinggi Islam. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 3(2), 1-20. <https://doi.org/10.55606/jimek.v3i2.1759>
- Frost & Sullivan. (2023). *PT Avia Avian Tbk receives the 2023 Market Leadership Award: Identified as best in class in the Indonesia architectural paints and coatings industry*. Retrieved from <https://www.frost.com>
- Hermansya, V, N., & Aditya, D. (2024). Pengaruh kesadaran merek, keterlibatan konsumen dan kepercayaan merek terhadap loyalitas konsumen. *COMSERVA: Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 4(4), 920-927. <https://doi.org/10.59141/comserva.v4i4.1546>
- Hidayatullah, A. R., Andesta, D., & Dahda, S. (2020). Pendekatan Metode Analisis SWOT matriks IFE & EFE dan analytical hierarchy process pada strategi pemasaran UKM Bu Muzana. *Jurnal Sistem dan Teknik Industri*, 1(4), 553-565. <http://dx.doi.org/10.30587/justicb.v1i4.2832>
- Kusumah, J. R., (2020). Usulan perumusan strategi perusahaan dengan analisis SWOT untuk pencapaian target penjualan cat. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Sistem Informasi*, 1(5), 475-489. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v1i5.155>
- Lailiyah, N, I. (2023). Literature Review: KOL Marketing sebagai Strategi Pemasaran Digital di Era Sosial 5.0. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 5(3), 1055-1058. <https://doi.org/10.37034/infec.v5i3.576>

- Liawuis, C., & Hiong, L. S. (2022). The effect of brand image, competitive price, and product quality on the decision to reselling the Asoka Paint in PT Tri Karya Khatulistiwa. *Proceeding of the 1st Tanjungpura International Conference on Management, Economics and Accounting (TiCMEA)*, 1(1), 2964-8025.
- Murhadi, W. R. (2024). *Manajemen strategi*. Surabaya: Direktorat Penerbitan & Publikasi Ilmiah Universitas Surabaya.
- Orr & Boss Consulting Inc. (2024). *View from Asia: Paint and coatings industry update and key market trends*. Retrieved from <https://www.polymerspaintyournal.com>
- Prayudi, D., & Yulistria, R. (2020). Penggunaan matriks SWOT dan metode QSPM pada strategi pemasaran jasa wedding organizer: Studi kasus pada UMKM Gosimplifywedding Sukabumi. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 9(2), 225. <https://doi.org/10.30588/jmp.v9i2.516>
- PT. Avia Avian, Tbk. (2023). *Laporan Keberlanjutan 2023*. Retrieved from <https://avianbrands.com>
- PT. Avia Avian, Tbk. (2023). *Laporan Tahunan 2023*. Retrieved from <https://avianbrands.com>
- Ramdani, E. (2020). Formulasi strategi korporasi dalam ketidakpastian masa depan pasca Covid-19. *Jurnal Akuntansi Bareleng*, 4(2), 17–28. <https://doi.org/10.33884/jab.v4i2.1977>.
- Regina, T. (2023). Pengaruh persaingan terhadap harga dan produksi. *KOMPLEKSITAS: Jurnal Manajemen, Organisasi dan Bisnis*, 12(2), 51-56. Retrieved from <https://ejurnal.swadharma.ac.id/index.php/kompleksitas/article/view/420/320>
- Safitri, M., & Nasution, Y.S. J. (2023). Analisis strategi marketing dalam meningkatkan volume penjualan produk cat Jotun (Studi kasus: CV. Tebar Jalur Mas Kompleks Cemara Asri). *Jurnal Cakrawala - Repositori IMWI*, 6(1), 46-53. <https://doi.org/10.52851/cakrawala.v6i1.188>
- Santoso, E. Y. (2022). Final report strategic management “PT. Avia Avian Tbk.”, *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(10), 18191-18209. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i10.13268>
- Santoso, E. Y. (2023). Manajemen strategis PT. Avia Avian Tbk, *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 8(8), 6145-6163. <http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i6>
- Tambunan, W., Amelia, T., & Priyana, F. P. (2019). Perencanaan strategi pemasaran usaha mikro kecil dan menengah Manis Bakery. *Jurnal INTECH Teknik Industri Universitas Serang Raya*, 5, 23–34. <https://doi.org/10.30656/intech.v5i1.1467>

- Utami, E. Y., Ahmad, A. S. M. A., Pratama, R. A., Yuninata, D., & Prihandoko, L. A. (2023). Strategi Penetrasi Pasar Global: Eksplorasi Bibliometrik tentang Pemasaran Internasional, Mode Masuk Pasar, dan Strategi Ekspor. *Jurnal Bisnisan: Riset Bisnis dan Manajemen*, 5(2), 25-38. <https://doi.org/10.52005/bisnisan.v5i2.155>
- Wawolumaya, E. D., Tampi, D. L., & Rogahang, J. J. (2020). Analisis Strategi Pemasaran Dalam Upaya Meningkatkan Volume Penjualan Pada Rose Collection Manado. *Productivity*, 1(2), 134–141. Retrieved from <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/28985>
- Widyaningsih, N. L. J., Kurniawan, I. B., & Rahmat, I. G. D. (2023). Pengaruh Iklan dan Kualitas Produk terhadap Volume Penjualan Cat Nippon Paint pada UD. Akar Mas di Denpasar, Bali. *Jurnal Vokasi (JAKADIKSI)*, 2(1), 31-36. Retrieved from <https://jurnal.undhirabali.ac.id/index.php/jakadiksi/article/view/2630/3299>
- Zuhri, N. (2023). Analisis TOWS Matriks terhadap financial teknologi peer to peer lending berbasis syariah di Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Ekonomi*, 8(2), 67–76. <https://doi.org/10.29407/jae.v8i2.20303>