

ANALISIS MATRIKS *BOSTON CONSULTING GROUP* (BCG) SEBAGAI DASAR MENENTUKAN ARAH STRATEGI BISNIS DALAM BERSAING

(Studi pada Laporan Keuangan PT Mandom Indonesia Tbk Tahun 2023-2024)

Nasya Maqfiroh¹, Daris Zunaida², Ainul Chanafi³

*Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Islam Malang
Jalan MT Haryono 193 Malang, 6514, Indonesia
LPPM Universitas Islam Malang, Jalan MT. Haryono 193 Malang, 65144, Indonesia
Email: 22201092043@unisma.ac.id*

ABSTRAK

Persaingan yang semakin ketat di industri kosmetik dan kecantikan mengharuskan perusahaan untuk mengembangkan strategi bisnis yang tepat guna mempertahankan dan meningkatkan daya saing mereka. Tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan pangsa pasar relatif, tingkat pertumbuhan industri dan posisi portofolio PT Mandom Indonesia Tbk menggunakan Matriks *Boston Consulting Group* (BCG), serta merumuskan strategi bisnis yang sesuai. Analisis ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan menggunakan data sekunder berupa laporan keuangan tahunan dari PT Mandom Indonesia Tbk dan para pesaingnya, yang diperoleh dari Bursa Efek Indonesia (BEI). Analisis data dilakukan menggunakan Matriks BCG dengan menghitung pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri.

Berdasarkan hasil penelitian, PT Mandom Indonesia Tbk memiliki pangsa pasar relatif sebesar 1,32 ($1,32 > 1$) sehingga berada pada posisi yang lebih unggul dibandingkan pesaing utamanya. Meskipun industri kosmetik dan kecantikan mengalami pertumbuhan sebesar -2,39% pada tahun 2024, perusahaan tetap berada pada posisi Kuadran III (*Cash Cows*). Oleh karena itu, strategi yang disarankan adalah pengembangan produk, diversifikasi terkait, dan pengurangan untuk mempertahankan daya saing serta meningkatkan kinerja perusahaan.

Kata Kunci: Matriks *Boston Consulting Group* (BCG); Pangsa Pasar Relatif; Tingkat Pertumbuhan Industri; Strategi Bisnis; PT Mandom Indonesia Tbk.

ABSTRACT

The increasing competition in the cosmetics and beauty industry requires companies to implement appropriate business strategies to maintain and enhance their competitive advantage. This study aims to determine the relative market share, industry growth rate, and portfolio position of PT Mandom Indonesia Tbk using the Boston Consulting Group (BCG) Matrix, as well as to formulate appropriate business strategies. This study employed a quantitative descriptive method using secondary data obtained from the annual financial

reports of PT Mandom Indonesia Tbk and its competitors, sourced from the Indonesia Stock Exchange (IDX). Data were analyzed using the BCG Matrix by calculating the relative market share and industry growth rate.

The results show that PT Mandom Indonesia Tbk achieved a relative market share of 1.32 ($1.32 > 1$), indicating a stronger market position than its largest competitor. Although the cosmetics and beauty industry recorded an industry growth rate of -2.39% in 2024, the company remained in Quadrant III (Cash Cows) of the BCG Matrix. Therefore, the recommended business strategies are product development, related diversification, and retrenchment to maintain competitiveness and improve company performance.

Keywords: Boston Consulting Group (BCG) Matrix; Relative Market Share; Industry Growth Rate; Business Strategy; PT Mandom Indonesia Tbk.

PENDAHULUAN

Industri kosmetik dan kecantikan terus mengalami perkembangan pesat seiring meningkatnya kebutuhan dan keinginan masyarakat terhadap produk perawatan diri dan penampilan. Kondisi tersebut mendorong perusahaan dalam industri kosmetik untuk memiliki strategi bisnis yang efektif dan adaptif. Pertumbuhan industri kosmetik di Indonesia juga tercermin dalam peningkatan jumlah perusahaan kosmetik sebesar 21,9%. Selain itu, peningkatan industri kosmetik juga tercermin dari total pendapatan yang tumbuh 48% pada periode 2021-2024, yakni dari US\$1,31 miliar menjadi US\$1,94 miliar (sekitar Rp 31,77 triliun) (Kemenperin, 2024).

Pada konteks ini, persaingan dalam industri tidak hanya terbatas pada aspek produk, tetapi juga mencakup kinerja keuangan, strategi bisnis, penjualan, serta penguasaan potensi pasar. Hal ini dapat terlihat dari kinerja berbagai perusahaan kosmetik dan kecantikan di Indonesia yang bervariasi, dimana terdapat perusahaan yang mengalami peningkatan penjualan dan ada yang menghadapi penurunan penjualan.

Pada tahun 2024, lima (5) perusahaan Indonesia di sektor kosmetik dan kecantikan terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Di antara perusahaan-perusahaan tersebut, PT Mandom

Indonesia Tbk mengalami penurunan volume penjualan sebesar -9,31% dari tahun 2023 hingga 2024.

Tabel 1. Data Perusahaan Kosmetik dan Kecantikan yang Terdaftar di BEI

No	Kode Perusahaan	Nama Perusahaan	Volume Penjualan Tahun 2023	Volume Penjualan Tahun 2024	Persentase Pertumbuhan Penjualan 2023-2024
1	TCID	PT Mandom Indonesia Tbk	Rp. 2.050.460.062.443	Rp. 1.859.368.093.471	-9,31%
2	VICI	PT Victoria Care Indonesia Tbk	Rp. 1.362.119.699.094	Rp. 1.404.132.465.162	3,08%
3	MBTO	PT Martina Berto Tbk	Rp. 418.529.044.960	Rp. 431.604.947.156	3,12%
4	MBAT	PT Musika Ratu Tbk	Rp. 300.596.022.300	Rp. 333.562.949.947	10,97%
5	EURO	PT Estee Gold Feet Tbk	Rp. 23.780.277.000	Rp. 27.533.752.000	15,78%

Sumber: Bursa Efek Indonesia (2025)

Penurunan penjualan tersebut berdampak pada hasil keuangan perusahaan. Pada tahun 2024, PT Mandom Indonesia Tbk membukukan penjualan sebesar Rp1,86 triliun atau turun 9,3% dibandingkan tahun sebelumnya. Kondisi ini diikuti dengan meningkatnya rasio beban pokok penjualan terhadap penjualan menjadi 87,0%, serta rugi bersih sebesar Rp124,75 miliar setelah pada tahun 2023 perusahaan masih mencatat laba bersih sebesar Rp38,12 miliar. Secara keseluruhan, PT Mandom Indonesia Tbk mencatat total rugi komprehensif sebesar Rp64,05 miliar (Mandom, 2024).

Kondisi tersebut menunjukkan dengan jelas bahwa penilaian terhadap posisi bisnis perusahaan sangat diperlukan agar strategi yang diterapkan dapat memenuhi kondisi pasar dan meningkatkan daya saing perusahaan.

Untuk mengevaluasi posisi bisnis perusahaan, terdapat alat analisis yang dapat diterapkan yakni Matriks *Boston Consulting Group*. Menurut Ahmad (2020:105) Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) adalah alat analisis yang mengklasifikasikan posisi bisnis perusahaan ke dalam empat kuadran, yaitu *Question Marks*, *Stras*, *Cash Cows* dan *Dogs* berdasarkan dua dimensi utama, yaitu Pangsa Pasar Relatif/*Relative Market Share* (RMS) dan Tingkat Pertumbuhan Industri/*Industry Growth Rate* (IGR). Melalui analisis tersebut, dapat menjadi dasar dalam merumuskan strategi bisnis yang tetap sesuai dengan kondisi perusahaan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuarikan dan fenomena penurunan penjualan yang terjadi pada PT Mandom Indonesia Tbk, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) Sebagai Dasar Menentukan Arah Strategi Bisnis Dalam Bersaing (Studi Pada Laporan Keuangan PT Mandom Indonesia Tbk Tahun 2023-2024)”.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana posisi pangsa pasar dan tingkat pertumbuhan pasar pada PT Mandom Indonesia Tbk?
2. Bagaimana posisi portofolio pada PT Mandom Indonesia Tbk pada Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) tahun 2024?
3. Apakah strategi yang dapat dilakukan PT Mandom Indonesia Tbk untuk mampu bersaing dan mencapai tujuan bisnis jangka panjang di industri kosmetik dan kecantikan berdasarkan Matriks *Boston Consulting Group* (BCG)?

Tujuan Penelitian

1. Mengetahui posisi pangsa pasar dan tingkat pertumbuhan pasar pada PT Mandom Indonesia Tbk
2. Mengetahui posisi portofolio pada PT Mandom Indonesia Tbk pada Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) tahun 2024.
3. Merumuskan dan mendeskripsikan strategi yang dapat dilakukan PT Mandom Indonesia Tbk untuk mampu bersaing dan mencapai tujuan bisnis jangka panjang di industri kosmetik dan kecantikan berdasarkan Matriks *Boston Consulting Group* (BCG).

Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti: Melalui kajian ini, penulis berharap dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam serta meningkatkan kemampuan dalam menggunakan Matriks *Boston Consulting Group* guna menganalisis posisi dan merumuskan strategi bisnis.
2. Bagi Perusahaan: Temuan dalam penelitian ini sekiranya menjadi acuan PT Mandom Indonesia Tbk sebagai bahan pertimbangan dalam mengevaluasi posisi bisnis dan merancang strategi bisnis yang mampu menyesuaikan dengan kondisi pasar.
3. Bagi Akademis: Diharapkan penelitian ini dapat berkontribusi pada pengembangan lebih lanjut ilmu manajemen strategi dan menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya terkait dengan penerapan Matriks *Boston Consulting Group* (BCG).

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen Strategi

Menurut David (2016:3) manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu merumuskan, menerapkan dan

mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Elbert & Griffin (2014:156) manajemen strategik (*strategic management*) adalah sebuah proses yang membantu perusahaan memposisikan diri secara efektif dalam lingkungannya.

Pengertian Strategi

Strategi (*strategies*) berfungsi untuk mencapai tujuan jangka panjang (*long term objective*) (David, 2016). Hal ini diwujudkan melalui serangkaian kebijakan dan langkah strategis yang dirumuskan oleh pihak manajemen puncak. Menurut Aripin (2023:5) strategi merupakan suatu rencana yang dirumuskan guna mencapai tujuan tertentu yang telah ditentukan sebelumnya.

Pengertian Strategi Bersaing

David (2016:60) mendefinisikan bahwa strategi bersaing sebagai serangkaian tindakan atau pendekatan yang dapat dirancang perusahaan untuk mendapatkan serta menjaga keunggulan dibandingkan para pesaing dalam industri yang sama. Strategi yang dimaksudkan mencakup upaya perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen, memperkuat posisi pasar terhadap berbagai tindakan pesaing, menyesuaikan diri pada perubahan lingkungan bisnis, serta menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan Rasyid *et al* (2022).

Pengertian Perencanaan

Menurut Taufiqurokhman (2022) perencanaan dapat diartikan sebagai suatu proses sistematis yang mencakup rangkaian langkah persiapan untuk mencapai tujuan tertentu. Raule *et al* (2024) juga menjelaskan bahwa

perencanaan dapat diartikan sebagai proses yang dilaksanakan secara sistematis melalui tahapan mengidentifikasi tujuan, merumuskan strategi yang sesuai dan menyusun langkah-langkah yang diperlukan guna mendukung tercapainya tujuan tertentu secara terarah.

Perencanaan Strategi Bisnis

Menurut David (2016:3) perencanaan strategik (*strategic planning*) adalah proses formulasi strategi yang fokusnya berada pada penentuan arah jangka panjang organisasi melalui pemilihan alternatif tindakan terbaik guna memenuhi capaian yang direncanakan. Dimana perencanaan strategik merupakan bagian dari manajemen strategik yang menitikberatkan pada tahap perumusan strategi yakni, proses untuk menentukan arah visi, misi, sasaran dan strategi utama agar membawa organisasi menuju keberhasilan di masa depan.

Strategi bisnis perusahaan ialah pola pengambilan keputusan yang mencerminkan tujuan, niat dan sasaran organisasi, serta menjadi dasar dalam penyusunan kebijakan dan perencanaan untuk mewujudkan tujuan tersebut (Afiah *et al.*, 2024)

Boston Consulting Group

Sebagaimana dijelaskan oleh Aditama & Rofiudin (2020), Bruce Henderson merintis pembuatan Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) pada era 1970-an. Pengoperasian matriks ini mengandalkan kalkulasi sumbu vertikal dan horizontal untuk mengukur indikator pertumbuhan pangsa pasar relatif Ahmad (2020:107-108). Sumbu horizontal (X) kerap menggunakan titik tengah 0,50, sedangkan sumbu vertikal (Y) merepresentasikan persentase

pertumbuhan penjualan yang berkisar dari -20% hingga +20% dengan nilai tengah 0,0 (David, 2016:178-179).

Berdasarkan David (2016:179) menjelaskan bahwa penetapan opsi strategis pada Matriks BCG sangat bergantung pada letak portofolio dan situasi internal perusahaan. Pada Kuadran I (*Question Marks*), langkah yang relevan meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk serta divestasi. Kuadran II (*Stars*) menerapkan strategi integrasi ke depan, ke belakang, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dan diversifikasi. Kuadran III (*Cash Cows*) menerapkan strategi diversifikasi, pengembangan produk, pengurangan dan divestasi. Sementara itu, Kuadran IV (*Dogs*) menerapkan strategi likuidasi, pengurangan dan divestasi. Tahapan dalam analisis Matriks BCG yaitu pertama klasifikasi data, kedua perhitungan Matriks *Boston Consulting Group* (BCG), ketiga interpretasi hasil, keempat formulasi strategi.

Pada penelitian terdahulu menunjukkan Matriks BCG efektif digunakan untuk menganalisis posisi bisnis dan menentukan strategi perusahaan. Siregar *et al* (2023) menemukan bahwa PT Siantar Top Tbk berada pada kuadran *Question Marks*, sedangkan Daifullah (2025) menunjukkan bahwa Coca-Cola Company berada pada kuadran *Stars*.

Keunggulan dari Matriks BCG terletak pada kepraktisannya untuk membantu penentuan arah strategi perusahaan. Lalu, kelemahannya terletak pada penyederhanaannya yang hanya didasarkan pada dua indikator, yaitu pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar (Ahmad, 2020:109-110).

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kuantitatif. Penelitian deskriptif berfungsi mengkaji suatu fenomena secara mendalam maupun mengidentifikasi perbedaannya dengan fenomena lainnya (Siyoto & Sodik, 2015). Adapun penelitian kuantitatif didefinisikan oleh Siyoto & Sodik (2015:19) sebagai suatu pendekatan ilmiah yang dilaksanakan secara sistematis dengan mengumpulkan, mengolah dan menganalisis data terhadap suatu fenomena.

Variabel Penelitian dan Pengukuran

Berdasarkan pandangan Siyoto & Sodik (2015:50), variabel adalah unsur atau objek yang diamati secara khusus dalam riset. Adapun variabel yang diteliti mencakup pangsa pasar relatif, tingkat pertumbuhan industri serta perencanaan strategi bisnis.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian berada pada situs resmi Bursa Efek Indonesia (BEI) guna memperoleh data publikasi laporan keuangan PT Mandom Indonesia Tbk. Waktu pelaksanaan penelitian pada bulan Januari-Mei 2026.

Objek Penelitian

Sugiyono (2023) Objek penelitian merupakan aspek untuk pusat kajian dalam suatu penelitian yang menjadi sasaran analisis untuk memperoleh data yang relevan. Penelitian ini mengambil PT Mandom Indonesia Tbk sebagai objek utamanya.

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini memanfaatkan jenis data sekunder yang bersumber dari

penyedia data sebelumnya (Siyoto & Sodik, 2015:68). Berdasarkan sifatnya data yang digunakan bersifat kuantitatif, Ditinjau dari sifatnya, data tersebut merupakan data kuantitatif berbentuk angka yang dapat diuji dengan perhitungan statistik Darwin *et al* (2021:153). Adapun data pendapatan diambil dari laporan laba rugi perusahaan melalui metode dokumentasi terhadap laporan keuangan yang tersedia.

Teknik Analisis Data

Menggunakan Teknik analisis data dari Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) dengan menggunakan formula sebagai berikut.

Gambar 1. Rumus Matriks BCG

$PPR = \frac{VP N}{VPP N}$	
Keterangan: PPR = Pangsa Pasar Relatif VP N = Volume Penjualan Tahun Terakhir VPP N = Volume Penjualan Tahun Terakhir Pesaing Terbesar	
$TPP = \frac{VP N - VP N1}{VP N1} \times 100\%$	
Keterangan: TPP = Tingkat Pertumbuhan Pasar atau Industri VP N = Volume Penjualan Industri Tahun Terakhir VP N1 = Volume Penjualan Industri Tahun Sebelumnya	

Sumber: Sudarni *et al* (2023)

Langkah selanjutnya dalam analisis ini adalah menginterpretasikan hasil perhitungan untuk menentukan posisi PT Mandom Indonesia Tbk pada salah satu kuadran Matriks BCG. Berikut gambar posisi portofolio Matriks BCG.

Gambar 2. Matriks BCG

Relative Market Share Position				
Industry Sales Growth Rate		High 1.0	Medium 0.5	Low 0.0
	High + 20	Stars		Question Marks
	Medium 0	II		
	Low - 20	Cash Cows		Dogs
		III		
				IV

Sumber: Hubeis & Najib (2014:101)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Volume Penjualan PT Mandom Indonesia Tbk

Tabel 2. Volume Penjualan

No.	Tahun	Volume Penjualan
1.	2023	Rp 2.050.460.062.443
2.	2024	Rp 1.859.368.093.471

Sumber: IDXFinancials (2025)

Berdasarkan laporan laba rugi PT Mandom Indonesia Tbk pada tahun 2023 sebesar Rp 2.050.460.062.443 dan tahun 2024 sebesar Rp 1.859.368.093.471.

Volume Penjualan Industri Kosmetik dan Kecantikan

Tabel 3. Volume Penjualan Industri Kosmetik dan Kecantikan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2023

No	Kode Perusahaan	Nama Perusahaan	Volume Penjualan Tahun 2023
1	TCID	PT Mandom Indonesia Tbk	Rp 2.050.460.062.443
2	VICI	PT Victoria Care Indonesia Tbk	Rp 1.362.119.699.094
3	MBTO	PT Martina Berto Tbk	Rp 418.529.044.960
4	MRAT	PT Mustika Ratu Tbk	Rp 300.596.022.300
5	EURO	PT Estee Gold Feet Tbk	Rp 23.780.277.000
Jumlah Volume Penjualan Perusahaan Kosmetik dan Kecantikan			Rp 4.155.485.105.797

Sumber: IDXFinancials (2025)

Mengacu pada data yang disajikan, volume penjualan industri ini pada tahun 2023 adalah Rp 4.155.485.105.797.

Tabel 4. Volume Penjualan Industri Kosmetik dan Kecantikan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2024

No	Kode Perusahaan	Nama Perusahaan	Volume Penjualan Tahun 2024
1	TCID	PT Mandom Indonesia Tbk	Rp 1.859.368.093.471
2	VICI	PT Victoria Care Indonesia Tbk	Rp 1.404.132.465.162
3	MBTO	PT Martina Berto Tbk	Rp 431.604.947.156
4	MRAT	PT Mustika Ratu Tbk	Rp 333.562.949.947
5	EURO	PT Estee Gold Feet Tbk	Rp 27.533.752.000
Jumlah Volume Penjualan Perusahaan Kosmetik dan Kecantikan			Rp 4.056.202.207.736

Sumber: IDXFinancials (2025)

Mengacu pada data yang telah disajikan, volume penjualan industri ini pada tahun 2024 adalah Rp 4.056.202.207.736.

Pangsa Pasar Relatif PT Mandom Indonesia Tbk Tahun 2024

Pada Matriks BCG, sumbu X menunjukkan pangsa pasar relatif, nilai >1 menandakan bahwasanya perusahaan berhasil mengungguli pangsa pasar para pesaingnya. Adapun perhitungan posisi pangsa pasar relatif (*relative market share*) PT Mandom Indonesia Tbk sebagai berikut.

$$\begin{aligned} \text{PPR} &= \frac{1.859.368.093.471}{1.404.132.465.162} \\ &\equiv 1,32421 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diperoleh nilai sebesar 1,32, $1,32 > 1$ dan hasil perhitungan tersebut kemudian digunakan sebagai dasar untuk menentukan posisi perusahaan yang sesuai dalam Matriks BCG.

Tingkat Pertumbuhan Industri Kosmetik dan Kecantikan yang Terdaftar di BEI Tahun 2024

Pada Matriks BCG, sumbu Y menunjukkan tingkat pertumbuhan industri yang diukur dalam bentuk persentase dengan rentang nilai antara -20% hingga +20% dan titik tengah 0,0.

$$\begin{aligned} \text{TPP} &= \frac{4.056.202.207.736 - 4.155.485.105.797}{4.155.485.105.797} \times 100\% \\ &= -\frac{99.282.898.061}{4.155.485.105.797} \times 100\% \\ &= -0,023892 \times 100\% \\ \text{TPP} &= -2,39\% \end{aligned}$$

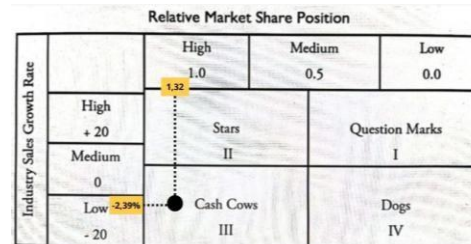
Hasil perhitungan menunjukkan nilai sebesar -2,39%. Nilai tersebut berada pada sumbu Y di bawah titik tengah 0,0 kemudian digunakan sebagai dasar penentuan posisi perusahaan pada Matriks BCG.

Posisi Portofolio PT Mandom Indonesia Tbk pada Matriks BCG Tahun 2024

Berdasarkan hasil perhitungan pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri, portofolio PT

Mandom Indonesia Tbk tahun 2024 berada di Kuadran III (*Cash Cows*) dalam Matriks BCG.

Gambar 3. Posisi Portofolio PT Mandom Indonesia Tbk pada Matriks BCG Tahun 2024



Sumber: Data Diolah (2026)

Interpretasi Posisi pada Matriks BCG

Analisis Matriks BCG, PT Mandom Indonesia Tbk pada tahun 2024 berada pada Kuadran III (*Cash Cows*) dengan nilai pangsa pasar relatif 1,32 serta tingkat pertumbuhannya sebesar -2,39%. Posisi ini menggambarkan dominasi pangsa pasar perusahaan yang cukup dominan atas competitor utamanya, PT Victoria Care Indonesia Tbk, namun demikian perusahaan berada pada industri yang memiliki tingkat pertumbuhannya rendah.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa PT Mandom Indonesia Tbk masih memiliki daya saing yang kuat, meskipun pertumbuhan industri mengalami perlambatan. Hal ini sejalan dengan Laporan Tahunan PT Mandom Indonesia yang menunjukkan penurunan penjualan bersih sebesar 9,3% dibandingkan tahun sebelumnya serta rugi bersih Rp 124,75 miliar yang salah satunya diakibatkan dari melemahnya penjualan domestik perusahaan.

Rekomendasi Strategi Bisnis

Sebagaimana yang dikemukakan oleh David (2016) perusahaan yang berada pada Kuadran III (*Cash Cows*) dapat menggunakan strategi yakni:

1. Strategi Intensif (Pengembangan Produk)

Penerapan metode pengembangan produk (*product development*) menjadi pilihan strategi yang tepat bagi PT Mandom Indonesia Tbk. Merujuk David (2016) menaikkan angka penjualan dapat ditempuh dengan mengoptimalkan produk yang ada, baik melalui modifikasi, peningkatan kualitas, maupun pembaharuan konsep. Rekomendasi ini krusial untuk perusahaan guna mempertahankan daya saing pasar yang kuat melalui inovasi dan pengembangan produk sesuai kebutuhan konsumen.

Strategi ini relevan karena perusahaan telah melakukan berbagai inovasi pada tahun 2024, seperti peluncuran GATSBY Fiber Series, pengembangan LOVILLEA ke kategori basic makeup remaja, serta pembaruan konsep PIXY melalui kampanye *Celebrate My Beauty*. Namun, penurunan penjualan pada kategori perawatan kulit, tata rias dan perawatan rambut menunjukkan bahwa inovasi perlu difokuskan pada kategori tersebut. Sementara itu, kategori wewangian yang masih tumbuh positif perlu terus dipertahankan dan dikembangkan.

2. Strategi Diversifikasi (Diversifikasi Terkait)

Strategi diversifikasi terkait (*related diversification*) dapat diterapkan PT Mandom Indonesia Tbk, mengacu pada David (2016) strategi diversifikasi merupakan strategi yang dilakukan perusahaan dengan mengembangkan usaha ke bisnis atau industri baru atau industri baru untuk mengurangi risiko, menciptakan sinergi, serta

memperkuat pertumbuhan dan posisi perusahaan. PT Mandom Indonesia Tbk dapat menggunakan strategi diversifikasi terkait karena pada strategi ini dilakukan melalui pengembangan produk atau bisnis yang masih memiliki keterkaitan dengan bisnis utama perusahaan.

Strategi diversifikasi terkait direkomendasikan bagi PT Mandom Indonesia Tbk dengan memperluas portofolio produk melalui penambahan varian produk yang sejalan dengan bisnis inti perusahaan yakni kosmetik, *skincare*, *haircare*, *personal care* hingga wewangian. Strategi ini relevan karena pada tahun 2024 perusahaan tetap berfokus mengembangkan kategori produk unggulan melalui peluncuran produk baru serta didukung oleh PT Alliance Cosmetics yang berkerak di bidang impor dan distribusi produk kosmetik. Oleh karena itu, diversifikasi terkait dinilai mampu memperluas segmen pasar, meningkatkan nilai tambah produk dan memperkuat posisi kompetitif perusahaan tanpa keluar dari kompetensi inti yang dimiliki.

3. Strategi Defensif (Pengurangan)

Pada strategi defensif, perusahaan dapat menerapkan strategi pengurangan (*retrenchment*). Strategi pengurangan merupakan upaya yang dilakukan perusahaan dengan menata kembali kegiatan operasional melalui pengendalian biaya dan optimalisasi penggunaan aset sebagai upaya memperbaiki penurunan penjualan maupun laba perusahaan (David, 2016). Strategi ini dianggap tepat mengingat PT Mandom Indonesia Tbk mencatatkan penurunan kinerja sepanjang tahun 2024, terlepas dari

posisinya yang masih menguasai pangsa pasar yang tergolong besar.

Kemerosotan transaksi domestik hingga 17,4% berdampak pada menurunnya total penjualan PT Mandom Indonesia Tbk, sehingga penggunaan strategi ini menjadi opsi yang direkomendasikan meskipun penjualan ekspor masih mengalami pertumbuhan sebesar 5,7%. Perusahaan juga menghadapi tantangan berupa meningkatnya biaya operasional, serta munculnya banyak pesaing baru dalam industri ini.

Berdasarkan kondisi tersebut strategi pengurangan perlu diperkuat melalui evaluasi secara berkelanjutan terhadap efektivitas biaya operasional, optimalisasi penggunaan sumber daya, serta peningkatan efisiensi pada setiap aktivitas operasional perusahaan. Strategi ini diharapkan dapat memperbaiki kinerja perusahaan dan memperkuat daya saing di industri kosmetik dan kecantikan.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan temuan dari hasil analisis, menghasilkan kesimpulan mengenai posisi PT Mandom Indonesia Tbk pada Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) tahun 2024, diantaranya:

1. Berdasarkan pemetaan Matriks BCG, PT Mandom Indonesia Tbk menguasai pangsa pasar relatif cukup kuat sebesar 1,32 ($1,32 > 1$). Namun, perusahaan berada pada tingkat pertumbuhan industri yang lambat atau rendah ditunjukkan oleh nilai sebesar -2,39%.
2. Merujuk pada hasil analisis tersebut, posisi portofolio PT Mandom Indonesia Tbk dalam Matriks BCG

menempati Kuadran III (*Cash Cows*) dapat diindikasikan bahwa perusahaan menguasai pangsa pasar relatif kuat di tengah Tingkat pertumbuhan industri yang cenderung melambat.

3. Penerapan dengan memilih *product development*/pengembangan produk (strategi intensif), *related diversification*/diversifikasi terkait (strategi diversifikasi), serta *retrenchment*/pengurangan (strategi defensif) merupakan serangkaian opsi strategis yang relevan bagi PT Mandom Indonesia Tbk.

Saran

Berdasarkan hasil temuan penelitian, disusun beberapa rekomendasi saran yang dapat menjadi pertimbangan bagi pihak perusahaan maupun akademisi/peneliti berikutnya, diantaranya:

1. Saran untuk perusahaan diharapkan mampu mempertahankan posisi pangsa pasar yang telah dimiliki melalui penerapan strategi bisnis yang sesuai dengan hasil analisis Matriks BCG. Diperoleh bahwa perusahaan menempati Kuadran III (*Cash Cows*), disarankan untuk menerapkan strategi pengembangan produk (*product development*), diversifikasi terkait (*related diversification*), serta berupa pengurangan (*retrenchment*). Langkah tersebut diharapkan mampu meningkatkan profitabilitas perusahaan, mempertahankan posisi kompetitif di industri kosmetik dan kecantikan. Serta hal ini dapat juga mendukung keberlanjutan dari pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang.
2. Berdasarkan temuan penelitian, peneliti menyusun beberapa saran bagi peneliti berikutnya yang mengangkat topik serupa agar tidak

hanya menggunakan Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) sebagai alat analisis dalam merencanakan strategi bisnis perusahaan. Mengingat adanya keterbatasan pada Matriks BCG yang telah dijelaskan sebelumnya, peneliti selanjutnya disarankan untuk mengombinasikan atau membandingkan dengan metode analisis lain guna memperoleh hasil perencanaan strategi yang lebih mendalam dan komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditama, R. A., & Rofiudin, M. (2020). *Pengantar Bisnis*. AE Publishing. <https://ipusnas2.perpusnas.go.id/bo ok/2513892d-3866-4a48-b205-8a4ef23dd217>
- Afiyah, S., Lewaherilla, N. C., & Pujiyati, W. (2024). *Manajemen Strategik* (B. Ismaya (ed.); Pertama). CV Saba Jaya Publisher. <https://ipusnas2.perpusnas.go.id/bo ok/5fee1f72-c7b9-478f-8371-f506b8bbbd81>
- Ahmad. (2020). *Manajemen Strategis*. Nas Media Pustaka.
- Aripin, Z. (2023). *Strategi Bisnis Perumusan Strategi, Implementasi, Evaluasi dan Pengawasan*. CV. Diva Pustaka.
- Daifullah, M. F. (2025). Penerapan BCG Matrix dalam Penyusunan Strategi untuk Menghadapi Persaingan di Industri Minuman (Studi Kasus Coca Cola Company). *Jurnal Manajemen, Akuntansi, Bisnis Dan Studi Ekonomi Syariah*, 2(2), 1–8.
- Darwin, M., Marianne Reynelda Mamondol, Sormin, S. A., Nurhayati, Y., Tambunan, H., Sylvia, D., Adnyana, I. M. D. M., Prasetyo, B., Vianitati, P., & Gebang, A. A. (2021). *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif* (T. S. Tambunan (ed.)). Media Sains Indonesia.
- David, F. R. D. & F. R. (2016). *Manajemen Strategik* (15th ed.). Salemba Empat.
- Elbert, R. J., & Griffin, R. W. (2014). *Pengantar Bisnis Edisi Kesepuluh*. Penerbit Erlangga.
- Hubeis, M., & Najib, M. (2014). *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. PT Elex Media Komputindo. <https://ipusnas2.perpusnas.go.id/bo ok/8e3ceadd-f5ff-4517-a325-82289df77c0d>
- IDXFinancials. (2025). *PT Estee Gold Feet Tbk*. <https://www.idx.co.id/en/listed-companies/financial-statements-and-annual-report>.
- IDXFinancials. (2025). *PT Mandom Indonesia Tbk*. <https://www.idx.co.id/en/listed-companies/financial-statements-and-annual-report>.
- IDXFinancials. (2025). *PT Martina Berto Tbk*. <https://www.idx.co.id/en/listed-companies/financial-statements-and-annual-report>.
- IDXFinancials. (2025). *PT Mustika Ratu Tbk*. <https://www.idx.co.id/en/listed-companies/financial-statements-and-annual-report>.
- IDXFinancials. (2025). *PT Victoria Care Indonesia Tbk*. <https://www.idx.co.id/en/listed-companies/financial-statements-and-annual-report>.
- Kemenperin. (2024). *Kemenperin Pacu IKM Kosmetik Maksimalkan Pasar yang Ekspansif*. <https://ikm.kemenperin.go.id/kemenperin-pacu-km-kosmetik-maksimalkan-pasar-yang-ekspansif>

- Mandom, PT. (2024). *Laporan Tahunan & Laporan Keberlanjutan Annual Report & Sustainability Report 2024*.
- Rasyid, A., Steven, Malinda Sari Sembiring, N. S., Sudirman, A., Sarjana, S., Alfa, K. P., Razak, I. S. A., Hasbi, H., Karman, A., Supriatna, A., Ramadonna, Y., & R, M. Y. (2022). *manajemen Strategik* (H. F. Ningrum (ed.)). Media Sains Indonesia.
- Raule, J. H., Muslim, B., Udin, A. F., & Syafaruddin, L. O. M. (2024). *Pengantar Manajemen Konsep, Prinsip, Dan Praktek*. PT. Literasi Nusantara Abadi Grup. <https://ipusnas2.perpusnas.go.id/book/3c6022d1-ff1c-4501-bb25-f6253daeb869>
- Siregar, A. S. S., Sari, F. W., & Nurlinda. (2023). ANALISIS BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) PADA PT SIANTAR TOP TBK. *Majalah Iptek Politeknik Negeri Medan Polimedia*, 26(1), 11–18.
- Siyoto, S., & Sodik, M. A. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian* (Ayup (ed.)). Literasi Media Publishing.
- Sudarni, A. A. C., Faisol, Suhadarliyah, Ibadurrahman, R. I., Supriadi, Y. N., Anwar, Yulianah, S., Yusuf, M., Sijabat, F. N., Sushardi, Prayoga, R. A. S., Rasyid, M. K., Suharyanti, N., Trihudiyatmanto, M., Susanto, F., & Khalifiani, A. S. (2023). *Manajemen Strategik (Teori dan Analisis)* (A. Bairizki (ed.)). Seval Literindo Kreasi. <https://books.google.co.id/books?id=1FrGEAAQBAJ&lpg=PP1&hl=id&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Sugiyono, P. D. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Sutopo (ed.); 2nd ed.). Alfabeta.
- Taufiqurokhman, T. (2022). *Konsep Dan Kajian Ilmu Perencanaan*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama. https://www.researchgate.net/publication/362733250_Konsep_Dan_Kajian_Ilmu_Perencanaan