

ANALISIS MATRIKS BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) SEBAGAI DASAR PERENCANAAN STRATEGI BISNIS PADA PT PAN BROTHERS TBK

Maya Oktiana Pratiwi, Daris Zunaida, Eny Widayawati

*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: 22201092012@unisma.ac.id*

ABSTRAK

Penelitian ini dilatar belakangi oleh menurunnya kinerja PT Pan Brothers Tbk yang ditandai dengan penurunan penjualan, meningkatnya kerugian perusahaan, serta kondisi persaingan industri tekstil dan garmen yang semakin kompetitif. Kondisi tersebut mendorong perlunya analisis posisi bisnis perusahaan sebagai dasar penyusunan strategi bisnis yang tepat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar perusahaan PT Pan Brothers Tbk pada tahun 2024, serta menentukan posisi perusahaan berdasarkan Matriks *Boston Consulting Group* (BCG), serta merumuskan strategi bisnis yang sesuai dengan posisi tersebut. Penelitian menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Data yang digunakan adalah data sekunder yang didapat dari laporan keuangan PT Pan Brothers Tbk serta perusahaan-perusahaan pesaing yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Teknik analisis menggunakan matriks BCG dengan cara menghitung pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar. Hasil riset menunjukkan bahwa PT Pan Brothers Tbk memiliki persentase pasar sebesar 0,373623513 dan tingkat pertumbuhan pasar sebesar 9,43%. Berdasarkan hasil pemetaan Matriks BCG, perusahaan berada di kuadran *Question Marks*, yang artinya perusahaan berada di pasar dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi, tetapi memiliki pangsa pasar yang relatif rendah. Strategi yang direkomendasikan meliputi peningkatan aktivitas pemasaran, pengembangan produk yang lebih kompetitif, optimalisasi kapasitas produksi, serta investasi secara selektif pada aktivitas yang mampu meningkatkan pertumbuhan perusahaan.

Kata Kunci: Matriks BCG, Strategi Bisnis, PT Pan Brothers Tbk

ABSTRACT

This study was motivated by the declining performance of PT Pan Brothers Tbk, indicated by decreasing sales, increasing losses, and intense competition in the textile and garment industry. The study wants to find out the company's share of the market and how fast the market is growing in 2024. It also wants to figure out where the company stands in the market using the Boston Consulting Group Matrix, and then come up with good business plans based on that. This study used a descriptive quantitative method and gathered data from the financial reports of PT Pan Brothers Tbk and its competitors that are listed on the Indonesia Stock Exchange. The data were looked at using the Boston Consulting Group Matrix, which involved figuring out the relative market share and the rate at which the

market was growing. The results show that PT Pan Brothers Tbk has a market share of 0.373623513 compared to others and is growing at a rate of 9.43%. According to the BCG Matrix analysis, the company is in the Question Marks quadrant, which means the market is growing quickly but the company's share of that market is small. Recommended strategies include strengthening marketing activities, developing more competitive products, optimizing production capacity, and selectively investing in activities with high growth potential.

Keywords: BCG Matrix, Business Strategy, PT Pan Brothers Tbk.

PENDAHULUAN

Perkembangan industri di Indonesia yang semakin dinamis mendorong perusahaan untuk menyusun strategi bisnis yang mampu mempertahankan daya saing di tengah perubahan lingkungan usaha. Persaingan yang semakin ketat, perkembangan teknologi, perubahan preferensi konsumen, serta kondisi pasar global mengharuskan perusahaan tidak hanya menekankan pada pekerjaan sehari-hari, tetapi juga mengurus perencanaan strategi yang baik. Salah satu bidang yang berperan besar dalam pembangunan ekonomi negara adalah sektor tekstil dan pakaian. Industri ini berkontribusi sebesar 5,84% terhadap sektor manufaktur dan menyerap sekitar 3,98 juta tenaga kerja, sehingga menjadi salah satu sektor strategis yang perlu mempertahankan daya saingnya.

PT Pan Brothers Tbk merupakan salah satu perusahaan tekstil dan garmen terbesar di Indonesia. Namun, dalam dua tahun terakhir perusahaan mengalami penurunan kinerja yang cukup signifikan. Penjualan bersih turun dari USD 581,6 juta pada tahun 2023 menjadi USD 319,9 juta pada tahun 2024, disertai kerugian sebesar USD 456 juta. Kondisi tersebut menyebabkan perusahaan menghadapi proses Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU) yang berdampak pada terbatasnya kemampuan

perusahaan dalam melakukan ekspansi bisnis. Fenomena tersebut menunjukkan perlunya evaluasi terhadap posisi bisnis perusahaan sebagai dasar penyusunan strategi yang tepat.

IKHTISAR KEUANGAN

FINANCIAL HIGHLIGHTS

Keterangan Dalam jutaan USD kecuali dinyatakan lain	2024	2023	2022	Accounts Amounts in million USD unless otherwise stated
Penjualan Bersih	319.9	581.6	690.0	Net Sales
Labas (Rugi) Kotor	24.9	65.2	81.3	Gross Profit (Loss)
Labas (Rugi) Operasi	(4.5)	34.0	44.8	Operating Profit (Loss)
Labas (Rugi) Tahun Berjalan	(456.0)	(4.3)	2.3	Net Profit (Loss) for the Year

Gambar 1. Ikhtisar Kinerja Keuangan PT Pan Brothers Tbk Tahun 2023–2024
Sumber: Laporan Tahunan Pan Brothers Tbk 2024

Ikhtisar keuangan PT Pan Brothers Tbk periode 2022–2024 menunjukkan adanya penurunan kinerja perusahaan. Penurunan tersebut tercermin dari menurunnya nilai penjualan serta meningkatnya kerugian perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi tekanan persaingan yang semakin tinggi sehingga diperlukan analisis terhadap posisi kompetitif perusahaan untuk menentukan strategi bisnis yang sesuai.

Salah satu alat analisis yang dapat digunakan adalah Matriks *Boston Consulting Group* (BCG). Matriks BCG mengevaluasi posisi perusahaan berdasarkan pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar, kemudian mengelompokkan perusahaan ke dalam empat kuadran, yaitu *Stars*, *Cash Cows*, *Question Marks*, dan *Dogs*. Hasil analisis

tersebut dapat dipakai sebagai acuan dalam menentukan prioritas strategi bisnis sesuai dengan posisi perusahaan di pasar.

Penelitian ini memiliki kebaruan karena menerapkan Matriks BCG pada tingkat perusahaan secara keseluruhan dalam kondisi PT Pan Brothers Tbk yang sedang mengalami penurunan kinerja dan proses restrukturisasi utang. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang didominasi penggunaan analisis SWOT, penelitian ini memetakan posisi perusahaan secara kuantitatif berdasarkan pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar sehingga menghasilkan rekomendasi strategi bisnis yang lebih terarah.

Berdasarkan fenomena penurunan kinerja PT Pan Brothers Tbk, penelitian berjudul "**Analisis Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) Sebagai Dasar Perencanaan Strategi Bisnis pada PT Pan Brothers Tbk**" dilakukan untuk menganalisis posisi bisnis perusahaan berdasarkan pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar menggunakan Matriks BCG. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar dalam perumusan strategi bisnis serta memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian manajemen strategi.

Rumusan masalah dalam penelitian ini meliputi: (1) Bagaimana posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri pada PT Pan Brothers Tbk tahun 2024? (2) Bagaimana posisi portofolio bisnis PT Pan Brothers Tbk berdasarkan Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) tahun 2024? (3) Bagaimana perumusan strategi bisnis yang dapat diterapkan oleh PT Pan Brothers Tbk berdasarkan hasil analisis Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) untuk mencapai tujuan bisnis di industri tekstil?

Tujuan penelitian dalam penelitian ini meliputi: (1) Mengetahui dan mendeskripsikan posisi pangsa pasar relatif serta tingkat pertumbuhan industri pada PT Pan Brothers Tbk tahun 2024. (2) Mengetahui dan mendeskripsikan posisi portofolio bisnis PT Pan Brothers Tbk berdasarkan Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) tahun 2024. (3) Merumuskan strategi bisnis yang dapat diterapkan oleh PT Pan Brothers Tbk berdasarkan hasil analisis Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) dalam upaya mencapai tujuan bisnis di industri tekstil dan garmen.

Manfaat dalam penelitian ini meliputi: (1) Manfaat teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen strategis, khususnya mengenai penerapan *Matriks Boston Consulting Group* (BCG) dalam menganalisis posisi bisnis dan perumusan strategi bisnis perusahaan. (2) Manfaat praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi PT Pan Brothers Tbk dalam menyusun strategi bisnis berdasarkan hasil analisis Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) guna meningkatkan daya saing dan keberlanjutan perusahaan.

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen Strategi

Manajemen strategis merupakan proses pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai dengan penetapan cara pelaksanaannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Yatminiwati, 2019).

Strategi Bisnis

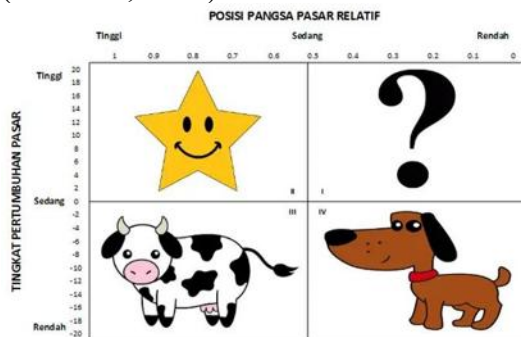
Strategi bisnis adalah perencanaan jangka panjang yang dibuat oleh perusahaan agar bisa mencapai tujuan

dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki sendiri dan juga menghadapi peluang serta ancaman yang datang dari lingkungan eksternal. Strategi bisnis menjadi pedoman perusahaan dalam menentukan langkah yang tepat untuk mempertahankan daya saing, meningkatkan posisi pasar, serta mencapai pertumbuhan usaha yang berkelanjutan (Harahap, 2024).

Matriks Boston Consulting Group (BCG)

Boston Consulting Group (BCG) Matrix atau *Growth-Share Matrix* adalah alat untuk menganalisis strategi yang digunakan untuk mengetahui posisi kompetitif dari produk, unit bisnis, atau perusahaan berdasarkan dua aspek utama, yaitu pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar (Nasution, 2024).

Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) membagi posisi produk, bisnis, atau perusahaan berdasarkan dua aspek utama, yaitu tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif dibandingkan pesaing. Berdasarkan kedua dimensi itu, BCG Matrix memiliki empat kategori, yaitu *Stars*, *Question Marks*, *Cash Cows*, dan *Dogs*, yang digunakan sebagai dasar dalam memilih strategi bisnis perusahaan (Nasution, 2024).



Gambar 2. Matriks BCG
Sumber: Nuhajat (2024)

Stars (Bintang)

Stars merupakan bisnis dengan pangsa pasar relatif tinggi dan tingkat

pertumbuhan pasar tinggi, sehingga berpotensi menghasilkan keuntungan besar, tetapi memerlukan investasi yang tinggi untuk mempertahankan pertumbuhannya (Nasution, 2024).

Question Marks (Tanda Tanya)

Question Marks merupakan bisnis dengan pangsa pasar relatif rendah pada pasar yang bertumbuh tinggi. Posisi ini memiliki peluang berkembang menjadi *Stars* apabila didukung investasi yang tepat.

Cash Cows (Sapi Perah)

Cash Cows merupakan bisnis dengan pangsa pasar relatif tinggi tetapi tingkat pertumbuhan pasar rendah, sehingga mampu menghasilkan arus kas yang stabil untuk mendukung bisnis lainnya.

Dogs (Anjing)

Dogs merupakan bisnis dengan pangsa pasar relatif rendah dan tingkat pertumbuhan pasar rendah, sehingga memiliki potensi keuntungan yang rendah dan perlu dievaluasi keberlanjutannya.

Matriks Boston Consulting Group (BCG) memperhatikan dua hal utama, yaitu pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar. Pangsa pasar relatif menunjukkan kemampuan perusahaan menguasai pasar dibandingkan pesaing utama, sedangkan tingkat pertumbuhan pasar menunjukkan persentase pertumbuhan penjualan dari satu periode ke periode berikutnya. Kedua indikator tersebut digunakan untuk menentukan posisi perusahaan pada Matriks BCG (Nasution, 2024).

Pangsa Pasar Relatif

$$PPR = \frac{VPN}{VPPN}$$

Keterangan :

PPR	: Pangsa Pasar Relatif
VP N	: Volume Penjualan Perusahaan Tahun Terakhir
VPP N	: Volume Penjualan Terbesar Tahun Terakhir Pesaing

Sumber: Sudarni (2023)

Tingkat Pertumbuhan Pasar

$$TPP = \frac{VPN - VPN_1}{VPN_1} \times 100\%$$

Keterangan :

TPP	: Tingkat Pertumbuhan Pasar
VP N	: Volume Penjualan Tahun Terakhir
VP N1	: Volume Penjualan Tahun Sebelumnya

Sumber: Sudarni (2023)

Strategi Berdasarkan Boston Consulting Group (BCG) Matrix

Setelah posisi perusahaan ditentukan melalui Matriks *Boston Consulting Group* (BCG), langkah selanjutnya yaitu menetapkan strategi yang sesuai dengan karakteristik masing-masing kuadran. Secara umum, terdapat empat strategi utama dalam *BCG Matrix*, yaitu *build*, *hold*, *harvest*, dan *divest*, yang bertujuan mengoptimalkan kinerja serta alokasi sumber daya perusahaan (Setiadi, 2023).

Build (Membangun)

Strategi *build* dilakukan dengan meningkatkan investasi pada unit bisnis yang memiliki potensi pertumbuhan tinggi untuk meningkatkan pangsa pasar. Strategi ini umumnya diterapkan pada kategori *Question Marks*.

Hold (Mempertahankan)

Strategi *hold* bertujuan mempertahankan posisi dan keunggulan unit bisnis melalui peningkatan kualitas, loyalitas pelanggan, dan efisiensi

operasional. Strategi ini umumnya diterapkan pada kategori *Stars*.

Harvest (Memanen)

Strategi *harvest* berfokus pada memaksimalkan arus kas dan keuntungan dengan membatasi investasi baru. Strategi ini umumnya diterapkan pada kategori *Cash Cows* yang telah memiliki posisi pasar yang kuat.

Divest (Divestasi)

Strategi *divest* dilakukan dengan mengurangi atau menghentikan investasi pada unit bisnis yang memiliki prospek rendah agar sumber daya dapat dialihkan ke unit bisnis yang lebih potensial. Strategi ini umumnya diterapkan pada kategori *Dogs*.

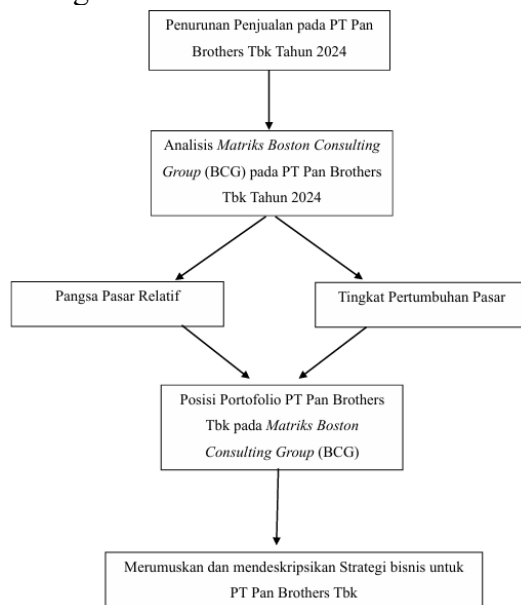
Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa strategi bisnis banyak dianalisis menggunakan metode SWOT. Penelitian Kumbara (2020) menghasilkan strategi berupa peningkatan kualitas produk, pengembangan sumber daya manusia, investasi teknologi, dan segmentasi pasar pada Lucky Textile Group. Primadona et al. (2019) menemukan bahwa Minimarket Madina berada pada Kuadran I SWOT sehingga direkomendasikan menerapkan strategi pertumbuhan agresif. Safitri et al. (2024) merekomendasikan peningkatan promosi, inovasi produk, dan pengelolaan keuangan dalam pengembangan strategi bisnis. Rahmatika et al. (2024) menyimpulkan bahwa strategi pemasaran digital, peningkatan pelayanan, dan penguatan merek mampu meningkatkan daya saing perusahaan. Sementara itu, Sari (2020) merekomendasikan strategi pertumbuhan melalui pengembangan produk, penetrasi pasar, inovasi, dan promosi. Berbeda

dengan penelitian-penelitian tersebut, penelitian ini menggunakan Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) untuk menentukan posisi bisnis PT Pan Brothers Tbk berdasarkan pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar sehingga menghasilkan rekomendasi strategi yang sesuai dengan posisi perusahaan dalam Matriks BCG.

Kerangka Konseptual

Menurut Sugiyono (2019), kerangka konseptual merupakan model yang menggambarkan hubungan antar konsep dalam penelitian. Pada penelitian ini, kerangka konseptual digunakan sebagai pedoman untuk menganalisis posisi bisnis PT Pan Brothers Tbk menggunakan *Boston Consulting Group* (BCG) Matrix sebagai dasar perumusan strategi bisnis.



Gambar 3. Kerangka Konseptual
Sumber: Data diolah (2025)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Objek penelitian adalah PT Pan Brothers Tbk, dengan objek yang

dikaji berupa data dan informasi kinerja perusahaan, khususnya data penjualan dan pendapatan yang digunakan untuk menghitung pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar sebagai dasar pemetaan posisi perusahaan dalam Matriks *Boston Consulting Group* (BCG).

Penelitian menggunakan data sekunder yang bersumber dari laporan keuangan PT Pan Brothers Tbk tahun 2023–2024, laporan keuangan perusahaan pesaing, serta dokumen yang dipublikasikan melalui situs resmi perusahaan dan Bursa Efek Indonesia (BEI).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dengan menelaah laporan keuangan, laporan tahunan, serta berbagai literatur yang relevan mengenai manajemen strategis dan Matriks BCG.

Teknik analisis data dilakukan menggunakan Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) dengan tahapan menghitung pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar, kemudian memetakan hasil perhitungan ke dalam empat kuadran BCG, yaitu *Stars*, *Cash Cows*, *Question Marks*, dan *Dogs*. Hasil pemetaan tersebut digunakan sebagai dasar dalam merumuskan strategi bisnis yang sesuai bagi PT Pan Brothers Tbk.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT Pan Brothers Tbk merupakan perusahaan manufaktur garmen berorientasi ekspor yang didirikan pada tahun 1980 dan tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI) sejak 1990 dengan kode saham PBRX. Perusahaan memproduksi berbagai jenis pakaian jadi untuk merek internasional, seperti Adidas, Uniqlo, dan The North Face, sehingga menjadi salah satu perusahaan garmen terbesar di Indonesia yang berdaya saing global.

Volume Penjualan Perusahaan pada Industri Tekstil dan Garmen Tahun 2023

Tabel 1. Volume penjualan pada Industri Tekstil dan Garmen Tahun 2023

No	Kode Perusahaan	Nama Perusahaan	Volume Penjualan Tahun 2023
1.	PBRX	PT Pan Brothers Tbk	Rp. 10.528.832.155
2.	BELL	PT Trisula Textile Industries Tbk	Rp. 538.593.189.107
3.	SSTM	PT Sunson Textile Manufacturer Tbk	Rp. 224.458.888.000
4.	INDR	PT Indorama Synthetics Tbk	Rp. 14.221.288.464.793
5.	ARGO	PT Agro Pantes Tbk	Rp. 103.137.139.854
6.	POLY	PT Asia Pacific Fibers Tbk	Rp. 5.223.470.618.405
7.	BMSR	PT Bintang Mitra Semestara Tbk	Rp. 3.859.879.000.000
8.	CNTX	PT Century Textile Industry Tbk	Rp. 839.255.795.300
9.	ERTX	PT Eratex Djaja Tbk	Rp. 2.185.028.447.030
10.	ESTI	PT Ever Shine Tex Tbk	Rp. 404.234.509.185
11.	POLU	PT Golden Flower Tbk	Rp. 87.603.006.966
12.	ZONE	PT Mega Perintis Tbk	Rp. 735.452.173.943
13.	BRAM	PT Indo Kordsa Tbk	Rp. 4.547.916.428.450
14.	ADMG	PT Polychem Indonesia Tbk	Rp. 1.897.190.514.700
15.	RICY	PT Ricky Putra Globalindo Tbk	Rp. 868.483.140.503
16.	HDTX	PT Panasia Indo Resources Tbk	Rp. 27.908.000
17.	TFCO	PT Tifico Fiber Indonesia Tbk	Rp. 3.549.407.011.183
Total			Rp. 39.295.955.067.574

Sumber: Data diolah (2026)

Volume Penjualan Perusahaan pada Industri Tekstil dan Garmen Tahun 2024

Tabel 2. Volume penjualan pada Industri Tekstil dan Garmen Tahun 2024

No	Kode Perusahaan	Nama Perusahaan	Volume Penjualan Tahun 2024
1.	PBRX	PT Pan Brothers Tbk	Rp. 5.791.544.483.010
2.	BELL	PT Trisula Textile Industries Tbk	Rp. 584.892.244.800
3.	SSTM	PT Sunson Textile Manufacturer Tbk	Rp. 235.863.387.767
4.	INDR	PT Indorama Synthetics Tbk	Rp. 15.501.017.150.288
5.	ARGO	PT Agro Pantes Tbk	Rp. 102.996.849.573
6.	POLY	PT Asia Pacific Fibers Tbk	Rp. 3.442.185.270.095
7.	BMSR	PT Bintang Mitra Semestara Tbk	Rp. 3.013.056.000.000
8.	CNTX	PT Century Textile Industry Tbk	Rp. 609.550.493.630
9.	ERTX	PT Eratex Djaja Tbk	Rp. 1.974.369.093.353
10.	ESTI	PT Ever Shine Tex Tbk	Rp. 467.872.218.710
11.	POLU	PT Golden Flower Tbk	Rp. 135.521.321.941
12.	ZONE	PT Mega Perintis Tbk	Rp. 708.360.249.417
13.	BRAM	PT Indo Kordsa Tbk	Rp. 4.168.019.594.650
14.	ADMG	PT Polychem Indonesia Tbk	Rp. 1.985.409.934.820
15.	RICY	PT Ricky Putra Globalindo Tbk	Rp. 885.524.999.245
16.	HDTX	PT Panasia Indo Resources Tbk	Rp. 538.000
17.	TFCO	PT Tifico Fiber Indonesia Tbk	Rp. 3.395.654.441.173
Total			Rp. 43.001.838.270.472

Sumber: Data diolah (2026)

Posisi Pangsa Pasar PT Pan Brothers Tbk Tahun 2024

Berdasarkan data volume penjualan PT Pan Brothers Tbk tahun 2023–2024, pangsa pasar relatif perusahaan dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$$PPR = \frac{VPN}{VPPN}$$

$$PPR = \frac{Rp. 5.791.544.483.010}{Rp. 15.501.017.150.288}$$

$$PPR = 0,373623513$$

Berdasarkan hasil perhitungan, pangsa pasar relatif PT Pan Brothers Tbk pada tahun 2024 adalah (0,373623513 <1). Nilai tersebut menunjukkan bahwa volume penjualan perusahaan masih lebih rendah dibandingkan pesaing utamanya, yaitu PT Indorama Synthetics Tbk. Dengan demikian, PT Pan Brothers Tbk belum menjadi pemimpin pasar dan masih memiliki posisi kompetitif yang relatif lemah dalam industri tekstil dan garmen.

Tingkat Pertumbuhan Pasar PT Pan Brothers Tbk Tahun 2024

Berdasarkan data volume penjualan PT Pan Brothers Tbk tahun 2023–2024, tingkat pertumbuhan pasar perusahaan dihitung dengan rumus berikut:

$$TPP = \frac{VPN - VPN_1}{VPN_1} \times 100\%$$

$$TPP = \frac{Rp. 43.001.838.270.472 - Rp. 39.295.955.067.574}{Rp. 39.295.955.067.574} \times 100$$

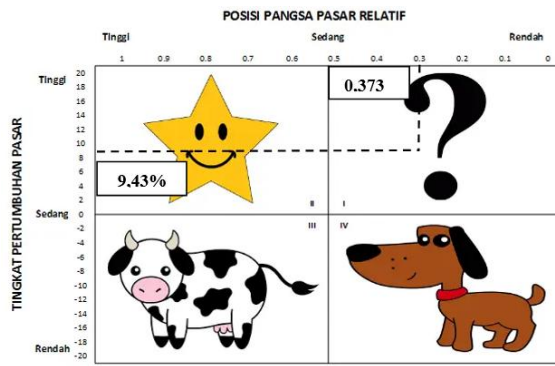
$$TPP = 0,0943069 \times 100\%$$

$$TPP = 9,43\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan, tingkat pertumbuhan pasar industri tekstil dan garmen pada tahun 2024 sebesar 9,43%, yang menunjukkan bahwa industri berada pada kategori pertumbuhan pasar yang tinggi.

Posisi Portofolio PT Pan Brothers Tbk pada Matriks BCG Tahun 2024

Setelah dilakukan perhitungan pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar, hasilnya dipetakan ke dalam Matriks *Boston Consulting*



Group (BCG) untuk menentukan posisi bisnis PT Pan Brothers Tbk.

Gambar 4. Posisi Portofolio PT Pan Brothers Tbk pada Matriks BCG Tahun 2024
Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan hasil analisis Matriks BCG, PT Pan Brothers Tbk berada pada kuadran *Question Marks*, dengan pangsa pasar relatif sebesar 0,373623513 dan tingkat pertumbuhan pasar sebesar 9,43%. Posisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memiliki pangsa pasar relatif yang rendah, namun berada pada industri dengan tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi.

Perumusan Strategi Bisnis PT Pan Brothers Tbk Berdasarkan Hasil Analisis Matriks *Boston Consulting Group* (BCG)

Hasil analisis menunjukkan bahwa PT Pan Brothers Tbk berada pada kuadran *Question Marks*, yaitu kondisi ketika perusahaan berada pada pasar yang masih bertumbuh, tetapi memiliki pangsa pasar relatif yang rendah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan masih memiliki peluang untuk

berkembang, namun memerlukan upaya yang lebih besar untuk meningkatkan penguasaan pasar dibandingkan pesaing utama.

Menurut Setiadi (2023), strategi yang sesuai bagi perusahaan pada posisi *Question Marks* adalah strategi *build*, yaitu meningkatkan investasi untuk memperkuat posisi kompetitif dan meningkatkan pangsa pasar. Penerapan strategi tersebut pada PT Pan Brothers Tbk dapat dilakukan melalui beberapa langkah berikut.

1. Meningkatkan kegiatan pemasaran dengan memperluas promosi melalui pameran tekstil dan garmen internasional, memperkuat hubungan dengan pelanggan, menjaga ketepatan waktu pengiriman, serta mengoptimalkan media digital dan website perusahaan. Langkah ini diharapkan dapat memperluas pasar dan meningkatkan volume penjualan.
2. Mengembangkan produk yang lebih kompetitif melalui peningkatan kegiatan penelitian dan pengembangan, pengembangan produk ramah lingkungan (*sustainable apparel*), serta peningkatan kualitas produk agar mampu memenuhi kebutuhan pasar dan meningkatkan daya saing perusahaan.
3. Melakukan penambahan modal secara selektif dengan memprioritaskan investasi pada kegiatan yang berpotensi meningkatkan penjualan, seperti pemasaran dan pengembangan produk, serta didukung oleh efisiensi biaya operasional agar penggunaan modal menjadi lebih efektif.
4. Mengoptimalkan kapasitas produksi yang tersedia melalui peningkatan efisiensi penggunaan mesin, pengurangan *downtime*, peningkatan

kompetensi tenaga kerja, dan perbaikan sistem pengendalian produksi. Langkah ini memungkinkan perusahaan meningkatkan produktivitas tanpa memerlukan investasi yang besar. Sementara itu, perluasan kapasitas dapat dipertimbangkan setelah kondisi keuangan dan permintaan pasar membaik.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) pada PT Pan Brothers Tbk tahun 2024, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa PT Pan Brothers Tbk memiliki nilai pangsa pasar relatif sebesar $(0,373623513 < 1)$ dan tingkat pertumbuhan pasar industri tekstil dan garmen sebesar 9,43%, yang menunjukkan bahwa perusahaan berada pada industri yang masih bertumbuh tetapi memiliki pangsa pasar relatif yang rendah dibandingkan pesaing utama.
2. Berdasarkan hasil analisis Matriks *Boston Consulting Group* (BCG), PT Pan Brothers Tbk berada di kuadran *Question Marks*, yang menunjukkan bahwa perusahaan memiliki peluang pertumbuhan, namun perlu meningkatkan daya saing dan pangsa pasar agar mampu memperkuat posisi kompetitifnya.
3. Strategi bisnis yang direkomendasikan adalah strategi *build*, yang dilakukan melalui peningkatan kegiatan pemasaran, pengembangan produk yang lebih kompetitif, penambahan modal secara selektif, serta optimalisasi kapasitas produksi untuk

meningkatkan daya saing dan pangsa pasar perusahaan.

Saran

1. Bagi Perusahaan
PT Pan Brothers Tbk disarankan untuk meningkatkan pangsa pasar melalui penguatan strategi pemasaran, pengembangan produk, optimalisasi sumber daya, serta melakukan evaluasi strategi bisnis secara berkala agar dapat meningkatkan daya saing perusahaan.
2. Bagi Peneliti Selanjutnya
Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengombinasikan Matriks BCG dengan metode analisis strategis lainnya serta menggunakan periode pengamatan yang lebih panjang dan data yang lebih rinci agar menghasilkan rekomendasi strategi yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Kumbara, A. (2020). Analisis SWOT pada Lucky Textile Group dalam menghadapi persaingan industri textile. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, 1(5), 464–474.
- Sari, D. (2020). Analisis *strength weakness opportunity threat* (SWOT) dalam menentukan strategi pemasaran penjualan roti. *PRAGMATIS: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 1(1), 7–14.
- Primadona, Y., dkk. (2019). Analisis SWOT pada strategi persaingan usaha minimarket Madina Purbaratu Kota Tasikmalaya. *Jurnal Ekonomi Syariah*, 4(1), 49–60.
- Rahmatika, M., dkk. (2024). Analisis SWOT dalam pengembangan strategi pemasaran pada produk

- fashion Toko Zelora Lampung. *JAM*, 35(3), 213–234.
- Safitri, Z., dkk. (2024). Analisis SWOT terhadap Pengembangan Strategi Bisnis Pada Warung Makan Asyik Desa Balunijuk. *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 2(3), 140–153.
- Hamzah A. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif*. Batu: Literasi Nusantara.
- Harahap K. (2024). *Strategi Bisnis: Pendekatan Teoritis dalam Merancang Jalan Menuju Keberhasilan*. Medan: PT Media Penerbit Indonesia.
- Irmawati., dkk. (2023). *Buku Ajar Metodologi Penelitian*. Tanjung Mekar : CV Saba Jaya Publisher.
- Karta N.L.P.A., dkk. (2023). *Manajemen Strategik: Konsep dan Implementasi*. Bali: UNTRIM Press.
- Nasution A.A., dkk. (2024). *Manajemen Strategi*. Medan: CV. Merdeka Kreasi Group.
- Pakpahan A.F., dkk. (2021). *Metodologi Penelitian Ilmiah*. Yayasan Kita Menulis.
- Setiadi N.J. (2023). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Kencana
- Subakti H., dkk. (2023). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Yayasan Kita Menulis.
- Sudarni A.A.C., dkk (2023). *Manajemen Strategik*. Lombok Barat: Seval Literindo Kreasi
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta : Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Uji Linieritas pada Regresi*. In *Statistika untuk Penelitian*. Alfabeta, p. 10.
- Sugiyono. (2024). *Metode Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Sumarsid, S.E., M.M., dkk. (2023). *Manajemen Strategi*. Bekasi : Mitra Wacana Media.
- Wardoyo P., dkk. (2013). *Manajemen Strategik*. Semarang: University Press.
- Wirapraja A., dkk. (2021). *Manajemen Pemasaran Perusahaan*. Surabaya: Yayasan Kita Menulis.
- Yatminiwati M. (2019). *Manajemen Strategi*. Lumajang: Widyagama.
- PT Pan Brothers Tbk. (2024). *PT Pan Brothers Tbk annual & sustainability report 2024*. https://www.idx.co.id/StaticData/NewsAndAnnouncement/ANNOUNCEMENTSTOCK/From_EREP/202506/9cf6e348be_711bf476d0.pdf
- PT Agro Pantes Tbk. (2024). *PT Agro Pantes Tbk annual & sustainability report 2024*. https://www.idx.co.id/StaticData/NewsAndAnnouncement/announcementstock/From_EREP/202503/20260330234644-60543-0/FS_ARGO31Des2025.pdf
- PT Asia Pacific Fibers Tbk. (2024). *PT Asia Pacific Fibers Tbk annual & sustainability report 2024*. <https://www.asiapacificfibers.com/wp-content/uploads/2025/05/AR-2024-low-2.pdf>
- PT Bintang Mitra Semestaraya Tbk. (2024). *PT Bintang Mitra Semestaraya Tbk annual &*

- sustainability report 2024.*
https://www.bintangmitra.com/uploads/dokumen/Lap_Thnan/Laporan_tahunan_2024.pdf
- PT Century Textile Industry Tbk. (2024). *PT Century Textile Industry Tbk annual & sustainability report 2024.*
https://www.idx.co.id/StaticData/NewsAndAnnouncement/announcementstock/From_EREP/202507/1ffa53b12e_831235a64f.pdf
- PT Eratex Djaja Tbk. (2024). *PT Eratex Djaja Tbk annual & sustainability report 2024.*
<https://www.eratexco.com/wp-content/uploads/2025/04/AR-2024-Final.pdf>
- PT Ever Shine Tex Tbk. (2024). *PT Ever Shine Tex Tbk annual & sustainability report 2024.*
https://www.idx.co.id/StaticData/NewsAndAnnouncement/announcementstock/From_EREP/202504/28d6772c5e7d6bfac677.pdf
- PT Golden Flower Tbk. (2024). *PT Golden Flower Tbk annual & sustainability report 2024.*
<https://goldenflower.co.id/wp-content/uploads/2025/05/AR-SR-2024.pdf>
- PT Indo Kordsa Tbk. (2024). *PT Indo Kordsa Tbk annual & sustainability report 2024.*
https://www.indokordsa.com/Catalog/Page/FileList/20250428135702Annual_Report_Indo_Kordsa_2024_014.pdf
- PT Mega Perintis Tbk. (2024). *PT Mega Perintis Tbk annual & sustainability report 2024.*
https://megaperintis.co.id/Documents/Report_PT_Mega_Perintis_Tbk_31_Des_2024.pdf
- PT Panasia Indo Resources Tbk. (2024). *PT Panasia Indo Resources Tbk annual & sustainability report 2024.*
https://www.idx.co.id/StaticData/NewsAndAnnouncement/announcementstock/From_EREP/202504/d6d6828f59_09bce16212.pdf
- PT Polychem Indonesia Tbk. (2024). *PT Polychem Indonesia Tbk annual & sustainability report 2024.*
https://www.idx.co.id/StaticData/NewsAndAnnouncement/announcementstock/From_EREP/202505/22e6892391_bd8ece825e.pdf
- PT Ricky Putra Globalindo Tbk. (2024). *PT Ricky Putra Globalindo Tbk annual & sustainability report 2024.*
https://www.rpg.co.id/assets/pdf/financial/financial_statement_2024_Q4.pdf
- PT Sunson Textile Manufacturer Tbk. (2023). *PT Sunson Textile Manufacturer Tbk annual & sustainability report 2023.*
https://www.idx.co.id/StaticData/NewsAndAnnouncement/announcementstock/From_EREP/202405/b8ff380274_e6efd9d3a1.pdf
- PT Tifico Fiber Indonesia Tbk. (2024). *PT Tifico Fiber Indonesia Tbk annual & sustainability report 2024.*
https://tifico.co.id/images/AR2024_rev.pdf
- PT Trisula Textile Industries Tbk. (2023). *PT Trisula Textile Industries Tbk annual & sustainability report 2023.*
<https://www.trisula.co.id/wp-content/uploads/2024/04/AR-TRIS-2023.pdf>

Nuhajat. (2024, May 15). Pengembangan bisnis dengan pendekatan matriks BCG. LinkedIn.
<https://id.linkedin.com/pulse/pengembangan-bisnis-dengan-pendekatan-matriks-bcg-nuhajat->