

# MATRIX ANSOFF

RUDY C.  
TARUMINGKENG

*Rudy C Tarumingkeng: Matriks Produk-Pasar (Product-Market Grid) atau Ansoff Matrix*

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor Universitas Negeri Cenderawasih (1978-1988)

Rektor Universitas Kristen Krida Wacana (1991-2000)

© RUDYCT e-PRESS

[rudyct75@gmail.com](mailto:rudyct75@gmail.com)

Bogor, Indonesia

1 Mei 2025

## **Matriks Produk–Pasar (Product–Market Grid) atau Ansoff Matrix**

Matriks Produk–Pasar (Product–Market Grid), yang juga dikenal sebagai Ansoff Matrix, adalah kerangka kerja strategis yang dikembangkan oleh Igor Ansoff pada tahun 1957 untuk membantu perusahaan merancang jalur pertumbuhan berdasar kombinasi produk dan pasar. Matriks ini menguraikan empat strategi utama:

1. **Penetrasi Pasar (Market Penetration)**
2. **Pengembangan Pasar (Market Development)**
3. **Pengembangan Produk (Product Development)**
4. **Diversifikasi (Diversification)**

Berikut uraian masing-masing strategi, lengkap dengan contoh kasus dan diskusi kegunaannya dalam konteks manajemen modern.

---

### **1. Penetrasi Pasar**

#### **Definisi**

Strategi ini menitikberatkan pada peningkatan pangsa pasar untuk produk yang sudah ada, di pasar yang sama. Caranya antara lain meningkatkan promosi, menurunkan harga, memperkuat distribusi, atau menggeser pangsa pasar kompetitor.

#### **Contoh Kasus**

Bayangkan PT Kopi Nusantara, sebuah perusahaan kopi premium di Jakarta, ingin memperbesar volume penjualan di Jabodetabek. Mereka meluncurkan program “Langganan Bulanan” dengan diskon 20 % bagi pelanggan tetap dan memperluas kerjasama

## *Rudy C Tarumingkeng: Matriks Produk-Pasar (Product-Market Grid) atau Ansoff Matrix*

dengan kafe-kafe kecil. Dalam enam bulan, penjualan tumbuh 35 % berkat loyalitas pelanggan dan jangkauan outlet yang lebih luas.

### **Diskusi**

Penetrasi pasar relatif berisiko rendah karena perusahaan memahami produk dan pasar. Namun, kompetisi harga dapat memicu perang diskon, menurunkan margin, dan merusak persepsi merek. Dalam era digital, penetrasi pasar juga bisa dilakukan dengan optimasi SEO dan kampanye media sosial tersegmentasi, yang memerlukan keahlian baru di tim pemasaran.

---

## **2. Pengembangan Pasar**

### **Definisi**

Berfokus pada memasuki pasar baru dengan produk yang sudah ada. Segmen baru bisa berupa geografis (ekspansi ke luar negeri atau kota lain), demografis, atau kanal distribusi alternatif.

### **Contoh Kasus**

PT Kopi Nusantara memutuskan ekspansi ke Surabaya dan Malang. Karena selera kopi di sana cenderung lebih menyukai varian robusta, perusahaan menyesuaikan sedikit profil roasting, tanpa merubah brand positioning. Mereka membuka pop-up store di pusat perbelanjaan dan bekerjasama dengan e-commerce lokal. Dalam tahun pertama, 15 % omzet berasal dari dua kota tersebut.

### **Diskusi**

Strategi ini menawarkan pertumbuhan tinggi, tapi memerlukan riset pasar yang mendalam—karakteristik konsumen, regulasi lokal, hingga logistik. Kegagalan riset atau salah takar budaya lokal bisa menyebabkan produk tidak diterima. Selain itu, perusahaan harus menyesuaikan strategi pemasaran dan distribusi, yang memakan biaya dan waktu.

### **3. Pengembangan Produk**

#### **Definisi**

Menghadirkan varian baru atau fitur tambahan pada produk yang sudah ada di pasar yang sama. Tujuannya memuaskan kebutuhan pelanggan lama dan menarik segmen baru dalam pasar eksisting.

#### **Contoh Kasus**

Untuk merespons tren kopi sehat, PT Kopi Nusantara meluncurkan “Kopi Organik Low-Caffeine” dengan kemasan ramah lingkungan. Mereka mengajak komunitas vegan dan kesehatan untuk roadshow, menguji coba rasa, dan mengumpulkan feedback. Peluncuran ini meningkatkan frekuensi pembelian pelanggan lama sebesar 20 % dan menarik 10 % konsumen baru yang peduli kesehatan.

#### **Diskusi dan Pendapat**

Risiko terletak pada kemungkinan produk baru tidak sesuai harapan pelanggan—baik dari segi rasa maupun harga. Pengembangan produk menuntut kapabilitas R&D dan biaya inovasi. Namun, dalam jangka panjang, portofolio yang kaya memitigasi tekanan kompetitif dan menciptakan diferensiasi.

---

### **4. Diversifikasi**

#### **Definisi**

Strategi paling berisiko karena perusahaan memasuki pasar dan bisnis baru dengan produk baru. Diversifikasi dapat bersifat terkait (related)—di mana produk baru masih memiliki kaitan dengan keahlian inti perusahaan—atau tidak terkait (unrelated).

### **Contoh Kasus**

PT Kopi Nusantara mencoba diversifikasi terkait dengan membuka lini produk "Alat Penyeduh Kopi Otomatis" (coffee machine) bermerek sendiri. Mereka memanfaatkan jaringan distribusi kopi dan brand awareness untuk memasarkan mesin dengan harga kompetitif. Secara paralel, mereka juga merambah diversifikasi tidak terkait dengan membuka bisnis penyewaan ruang coworking—berdasarkan insight bahwa pelanggan kopi premium sering membutuhkan ruang kerja nyaman.

### **Diskusi**

Diversifikasi membuka peluang pertumbuhan besar, tetapi sangat tergantung pada kapabilitas baru—misalnya riset mesin, manajemen properti, dan layanan after-sales. Kesalahan penilaian kompetensi atau kebutuhan pasar bisa menyebabkan kerugian besar. Oleh karena itu, sebelum melangkah, manajemen harus melakukan analisis SWOT mendalam serta proyeksi keuangan konservatif.

---

### **Integrasi Dengan Tantangan Masa Kini**

#### **1. Digitalisasi dan Data Analytics**

Dalam tiap strategi Ansoff, pemanfaatan data konsumen—melalui CRM, analisis perilaku online, dan machine learning—memperkuat keputusan penetrasi maupun pengembangan produk.

#### **2. Keberlanjutan (Sustainability)**

Perusahaan modern harus mempertimbangkan ESG; misalnya, saat diversifikasi produk, memilih bahan baku ramah lingkungan.

#### **3. Agility & Lean Startup**

Alih-alih investasi besar di awal, pendekatan agile (MVP, iterasi

cepat) mengurangi risiko dalam pengembangan produk maupun pasar.

---

## **Kesimpulan**

Matriks Produk–Pasar Ansoff memberikan kerangka yang jelas untuk mengidentifikasi peluang pertumbuhan dan menilai risikonya berdasarkan kombinasi produk dan pasar. Dalam praktiknya, tiap strategi harus disesuaikan dengan kapabilitas internal, dinamika industri, dan tren global—termasuk digitalisasi dan keberlanjutan. Diskusi mendalam dan studi kasus lokal, seperti PT Kopi Nusantara, menunjukkan bahwa keberhasilan tidak hanya bergantung pada pilihan strategi, tetapi juga pelaksanaan taktis, riset pasar, serta agility organisasi.

Berikut kelanjutan pembahasan Matriks Produk–Pasar (Ansoff Matrix), dengan fokus pada implementasi praktis, pengukuran kinerja, kendala yang sering muncul, serta rekomendasi bagi manajer modern.

---

## **5. Operationalisasi Strategi Ansoff: Dari Rencana ke Eksekusi**

Mengubah pilihan kuadran Ansoff menjadi langkah konkret memerlukan keselarasan fungsi-fungsi organisasi—mulai dari riset pasar (marketing intelligence), pengembangan produk (R&D), produksi, hingga distribusi dan layanan purna-jual. Sebuah kerangka kerja yang sering dipakai adalah **Stage–Gate Process**, di mana setiap tahap (ideasi, konsep, pengembangan, pengujian, peluncuran) melewati “gerbang” (gate) evaluasi sebelum dilanjutkan. Dengan demikian, risiko dapat dipantau dan mitigasi dapat dilakukan lebih awal.

### Contoh Penerapan

Perusahaan consumer goods di Bandung, CV "Sari Sehat", yang hendak mengembangkan varian teh herbal baru (kuadran Pengembangan Produk), memulai dari:

1. **Gate 1 – Ide & Screening:** Workshop dengan tim R&D dan sales, memetakan tren teh fungsional (mis. antioksidan).
  2. **Gate 2 – Business Case:** Analisis biaya formulasi, proyeksi permintaan, dan align dengan nilai perusahaan (sustainability).
  3. **Gate 3 – Pengembangan & Uji Coba:** Pilot batch dipasarkan di 3 toko organik; dikumpulkan feedback untuk penyempurnaan rasa dan kemasan.
  4. **Gate 4 – Komersialisasi:** Peluncuran nasional dengan kampanye digital storytelling tentang "Teh Sekampung" berbahan lokal. Setiap gate melibatkan cross-functional review, sehingga keputusan dilandasi data dan komitmen bersama.
- 

### 6. Pengukuran dan Pemantauan Kinerja

Tanpa indikator yang tepat, eksekusi Ansoff bisa berjalan di tempat atau bahkan gagal. Beberapa **KPI** penting per strategi:

- **Penetrasi Pasar:** pertumbuhan market share (%), volume penjualan unit di wilayah eksisting, customer retention rate.
- **Pengembangan Pasar:** jumlah pelanggan baru per segmen/geografi baru, rasio konversi (lead→sales), biaya per akuisisi (CAC) di pasar baru.
- **Pengembangan Produk:** rasio inovasi (% revenue dari produk < 3 tahun), net promoter score (NPS) untuk produk baru, time-to-market.
- **Diversifikasi:** kontribusi revenue/diversifikasi terhadap total pendapatan, payback period investasi baru, ROI divisi baru.

## Diskusi

Pengukuran tidak hanya bersifat kuantitatif. Dalam konteks korporasi berbudaya learning organization, indikator proses—seperti jumlah eksperimen pasar, kecepatan iterasi produk, dan tingkat kolaborasi antarfungsi—juga krusial untuk menciptakan *momentum* inovasi.

---

## 7. Hambatan Umum dan Cara Mengatasinya

1. **Silo Organisasi:** Departemen pemasaran, R&D, dan produksi berjalan sendiri-sendiri.
    - *Solusi:* Bentuk tim lintas fungsi (cross-functional teams) dengan KPI bersama, dan terapkan ritual rutin (mis. weekly stand-up) untuk menyelaraskan progres.
  2. **Data Pasar Tidak Valid atau Usang:** Keputusan ekspansi pasar salah kaprah karena asumsi yang keliru.
    - *Solusi:* Manfaatkan real-time analytics (social listening, platform e-commerce data) serta riset kualitatif (focus group, wawancara mendalam).
  3. **Keterbatasan Kapabilitas Inovasi:** R&D tidak mampu mengikuti kebutuhan pasar baru.
    - *Solusi:* Bangun ekosistem inovasi dengan kolaborasi eksternal—misalnya inkubator startup, universitas, lembaga riset.
  4. **Resistensi Budaya:** Karyawan takut gagal atau menolak perubahan.
    - *Solusi:* Terapkan budaya *psychological safety*, rayakan 'small wins', dan berikan insentif berdasarkan pembelajaran, bukan semata hasil akhir.
-

## 8. Kritik dan Batasan Ansoff Matrix

Meskipun populer, Ansoff Matrix memiliki beberapa keterbatasan:

- **Oversimplifikasi:** Hanya dua dimensi (produk & pasar), tidak mempertimbangkan kekuatan kompetitif, kondisi industri, atau faktor eksternal lain seperti regulasi dan teknologi disruptif.
- **Tidak Memerinci Jalur Transformasi:** Misalnya, dalam diversifikasi, tidak dijelaskan secara detail bagaimana mengelola portofolio yang beragam.
- **Asumsi Linearitas:** Mengandaikan bahwa setiap langkah independen—padahal, sering kali perubahan produk dan pasar saling mempengaruhi secara kompleks.

### Pendapat Diskusi

Dalam praktik modern, Ansoff perlu disandingkan dengan kerangka seperti **BCG Matrix** (untuk menilai posisi portofolio), **PESTEL Analysis** (untuk konteks eksternal), dan **Porter's Five Forces** (untuk intensitas kompetisi). Dengan menggabungkan beberapa alat ini, manajer dapat memperoleh peta strategi yang lebih holistik.

---

## 9. Rekomendasi Bagi Manajer dan Pengajar

1. **Kontekstualisasikan dengan Studi Kasus Lokal:** Misalnya, adaptasi strategi pengembangan pasar untuk UMKM digital di Jawa Barat, memperhatikan infrastruktur logistik dan perilaku konsumen setempat.
2. **Gunakan Simulasi dan Role-Playing:** Dalam pengajaran, biarkan mahasiswa memerankan peran CEO, CMO, atau COO, melakukan presentasi business case tiap kuadran Ansoff.
3. **Integrasi Teknologi Digital:** Ajak tim memanfaatkan platform analytics (Google Analytics, CRM intelligence) untuk mendukung riset penetrasi dan pengembangan pasar.

4. **Fokus pada Agility:** Dorong eksperimen cepat (MVP), iterasi berkelanjutan, dan evaluasi rutin—sehingga strategi tidak kaku, tetapi mampu beradaptasi dengan perubahan pasar yang dinamis.

---

Dengan memperluas Ansoff Matrix melalui penerapan kerangka pendukung, pengukuran kinerja, mitigasi hambatan, dan penggabungan alat-alat strategis lain, organisasi tidak hanya memilih jalur pertumbuhan, tetapi juga menjalankannya dengan efektif, adaptif, dan berdaya saing tinggi.

## 10. Sinergi Strategi Ansoff dengan Struktur Organisasi

Agar keempat kuadran Ansoff dapat dijalankan dengan mulus, struktur organisasi perlu mendukung kolaborasi dan fleksibilitas. Dua model struktur utama yang relevan adalah:

1. **Struktur Matriks**
  - *Karakteristik:* Karyawan melapor secara bersilangan—baik ke manajer fungsional (misalnya R&D, pemasaran) maupun ke manajer proyek/produk.
  - *Kelebihan:* Memudahkan mobilisasi sumber daya untuk proyek pengembangan produk (kuadran Pengembangan Produk) atau inisiatif ekspansi pasar (kuadran Pengembangan Pasar).
  - *Tantangan:* Konflik prioritas saat dua manajer meminta hal yang berbeda; memerlukan kejelasan wewenang dan mekanisme penyelesaian sengketa.
2. **Struktur Jaringan (Networked Structure)**
  - *Karakteristik:* Inti organisasi kecil, sebagian fungsi dikerjakan oleh mitra eksternal (outsourcing), startup inkubator, atau konsultan.

## Rudy C Tarumingkeng: *Matriks Produk-Pasar (Product-Market Grid) atau Ansoff Matrix*

- *Kelebihan*: Tinggi agility, biaya fixed rendah—cocok untuk eksperimen diversifikasi (kuadran Diversifikasi) yang memerlukan kecepatan dan minim beban organisasi besar.
- *Tantangan*: Kontrol kualitas dan keamanan pengetahuan menjadi isu; perlu manajemen kontrak dan hubungan kemitraan yang matang.

### **Studi Kasus Singkat**

Sebuah startup teknologi edukasi di Bandung menggunakan struktur matriks: tim konten (edukator) dan tim teknis (developer) diorganisir dalam “squads” berdasarkan produk (misalnya aplikasi mobile belajar Sains). Untuk penetrasi pasar, mereka menugaskan squad “Bahasa Inggris” untuk kampanye kerja sama dengan lembaga kursus; untuk pengembangan produk, squad “Matematika” mempelopori fitur gamifikasi baru. Hasilnya, inovasi berjalan simultan tanpa menghambat kegiatan pemasaran.

---

### **11. Peran Kepemimpinan dalam Eksekusi Ansoff**

Keempat strategi Ansoff menuntut gaya kepemimpinan yang berbeda:

- **Market Penetration** membutuhkan kepemimpinan *transactional*—fokus pada efisiensi operasional, penetapan target penjualan, dan monitoring ketat.
- **Market Development** memerlukan kepemimpinan *visionary*—mampu menginspirasi tim menaklukkan pasar baru, memahami budaya lokal, dan membangun network.
- **Product Development** cocok bagi pemimpin *transformational*—menggerakkan inovasi, mendorong kreativitas tim R&D, dan membangun *psychological safety* agar anggota berani bereksperimen.

- **Diversification** menuntut kombinasi kepemimpinan *entrepreneurial* dan *strategic*—terampil mengambil risiko terukur, mengelola ketidakpastian, sekaligus menjaga kesinambungan bisnis inti.

### **Diskusi**

Banyak kegagalan proyek diversifikasi bukan semata karena model bisnis buruk, tetapi kurangnya dukungan kepemimpinan yang visioner dan berani menanggung ketidakpastian. Pemimpin harus mampu menjadi “jembatan” antara investasi jangka panjang dan tekanan hasil kuartalan, misalnya dengan transparansi komunikasi dan pengaturan ekspektasi pemangku kepentingan (stakeholder).

---

## **12. Pengajaran Ansoff Matrix untuk Generasi Milenial**

Bagi pengajar yang menargetkan mahasiswa milenial, beberapa pendekatan dapat meningkatkan pemahaman dan keterlibatan:

1. **Project-Based Learning**
  - Mahasiswa dibagi kelompok, setiap kelompok memilih satu perusahaan (nyata atau fiktif) lalu merancang empat skenario Ansoff lengkap dengan risk assessment dan rencana budget.
2. **Simulasi Interaktif Digital**
  - Manfaatkan platform simulation games di mana setiap keputusan kuadran memengaruhi aspek keuangan, operasional, dan reputasi perusahaan dalam “real time.”
3. **Case Study Lokal**
  - Gunakan contoh UMKM di sekitar kampus—misalnya warung makan, kedai kopi, atau kerajinan tangan—agar mahasiswa terbiasa mengaitkan teori dengan konteks Indonesia.
4. **Debat Terstruktur**
  - Topik: “Manakah kuadran Ansoff paling berisiko namun paling menguntungkan?” atau “Haruskah perusahaan selalu

memulai dari penetrasi pasar sebelum diversifikasi?" Debat mendorong mahasiswa menajamkan argumen dan analisis.

---

### **13. Refleksi Akhir dan Arah Penelitian Lanjutan**

#### **1. Adaptasi di Era Digital**

Penelitian lebih lanjut dapat mengeksplorasi bagaimana big data, AI, dan platform digital mengubah dinamika tiap kuadran—misalnya model rekomendasi personalisasi untuk penetrasi pasar, atau crowdsourcing ide produk baru.

#### **2. Integrasi Keberlanjutan**

Peluang penelitian menelusuri pengukuran dampak ESG pada portofolio strategi—apakah diversifikasi “hijau” memberikan keunggulan kompetitif jangka panjang?

#### **3. Dinamika Multi-Produk dan Multi-Pasar**

Di perusahaan besar, portofolio bisa berjumlah puluhan produk dan pasar di puluhan negara. Bagaimana mengelola sinergi dan konflik antarstrategi? Model optimasi portofolio dan network analysis dapat menjadi fokus riset mutakhir.

#### **4. Behavioural Aspects**

Kajian psikologi organisasi tentang bagaimana bias kognitif (overconfidence, status quo bias) memengaruhi pilihan strategi Ansoff.

---

Dengan pemahaman mendalam—mulai dari teori dasar hingga aplikasi praktis, pengukuran kinerja, tantangan organisasi, hingga inovasi pengajaran—Matriks Produk-Pasar Ansoff menjadi alat strategis yang tidak sekadar teori di atas kertas, tetapi pondasi bagi pertumbuhan terarah bagi berbagai jenis organisasi, dari UMKM hingga korporasi multinasional.

Selain poin-poin sebelumnya, berikut beberapa tambahan yang dapat memperkaya pemahaman dan aplikasi Matriks Produk-Pasar Ansoff:

---

#### **14. Open Innovation dan Kolaborasi Eksternal**

Di era kompleksitas tinggi, inovasi tidak hanya lahir dari R&D internal. **Open innovation**—konsep yang dipopulerkan oleh Henry Chesbrough—mengajak organisasi membuka diri pada ide, teknologi, dan kapabilitas dari luar:

- **Pengembangan Produk Terkait:** Alih-alih mengembangkan varian produk baru sepenuhnya mandiri, perusahaan dapat berkolaborasi dengan startup teknologi atau institusi riset untuk fitur unik (misal IoT, AI).
- **Diversifikasi Melalui Akuisisi atau Joint Venture:** Pada kuadran Diversifikasi, akuisisi perusahaan target atau joint venture dengan pemain lokal/asing sering mempercepat go-to-market dan memitigasi risiko kapabilitas.

**Contoh Kasus:** Toyota bermitra dengan startup baterai solid-state untuk mengakselerasi lini kendaraan listriknya, memanfaatkan keahlian riset eksternal sembari mempertahankan brand dan jaringan distribusi global.

---

#### **15. Scenario Planning dan Analisis Sensitivitas**

Ansoff Matrix bersifat preskriptif—menunjukkan opsi strategis—namun tidak menyiapkan skenario ketidakpastian. **Scenario planning** (van der Heijden) dan **analisis sensitivitas** (finance) membantu:

## *Rudy C Tarumingkeng: Matriks Produk-Pasar (Product-Market Grid) atau Ansoff Matrix*

1. **Scenario Planning:** Buat 3–4 skenario masa depan (misal: “Regulasi Karbon Ketat”, “Krisis Ekonomi Global”, “Ledakan E-Commerce”) lalu nilai setiap opsi Ansoff terhadap skenario tersebut.
  2. **Analisis Sensitivitas:** Hitung dampak variabel kunci (harga jual, biaya produksi, permintaan pasar) terhadap proyeksi NPV atau IRR tiap strategi.  
Dengan pendekatan ini, manajemen tidak terpaku pada satu prediksi, tetapi siap menyesuaikan portofolio produk-pasar sesuai konteks eksternal.
- 

### **16. Studi Kasus Multinasional: Starbucks dan Amazon**

- **Starbucks (Penetrasi & Pengembangan Pasar)**  
Starbucks menjalankan penetrasi pasar dengan membership program Rewards yang memacu frekuensi pembelian di AS, sekaligus menembus pasar Tiongkok (pengembangan pasar) lewat adaptasi menu (teh, makanan lokal) dan kanal digital WeChat.
  - **Amazon (Pengembangan Produk & Diversifikasi)**  
Amazon memadukan pengembangan produk melalui layanan AWS (cloud) untuk pasar bisnis—sebuah pivot besar dari ritel online—dan diversifikasi ke bisnis hiburan (Prime Video), logistik (Amazon Logistics), serta perangkat keras (Echo dan Alexa).  
Kedua kasus menunjukkan bahwa keberhasilan seringkali terletak pada keberanian memadukan kuadran—tidak hanya satu per satu—dengan manajemen portofolio terintegrasi.
- 

### **17. Pengembangan Kompetensi Organisasi**

Implementasi Ansoff menuntut keahlian khusus:

## *Rudy C Tarumingkeng: Matriks Produk-Pasar (Product-Market Grid) atau Ansoff Matrix*

1. **Data Literacy:** Kemampuan membaca dan menganalisis data pasar real time.
  2. **Design Thinking:** Keterampilan merancang solusi produk yang benar-benar user-centric.
  3. **Agile Project Management:** Metode Scrum/Kanban untuk iterasi cepat, khususnya di kuadran Pengembangan Produk.
  4. **Cross-Cultural Management:** Kompetensi memahami dan beradaptasi dengan budaya bisnis di pasar baru.  
Organisasi sebaiknya menyusun program training dan rotational assignment untuk mengasah kompetensi tersebut.
- 

### **18. Implikasi Digitalisasi dan Platform Economy**

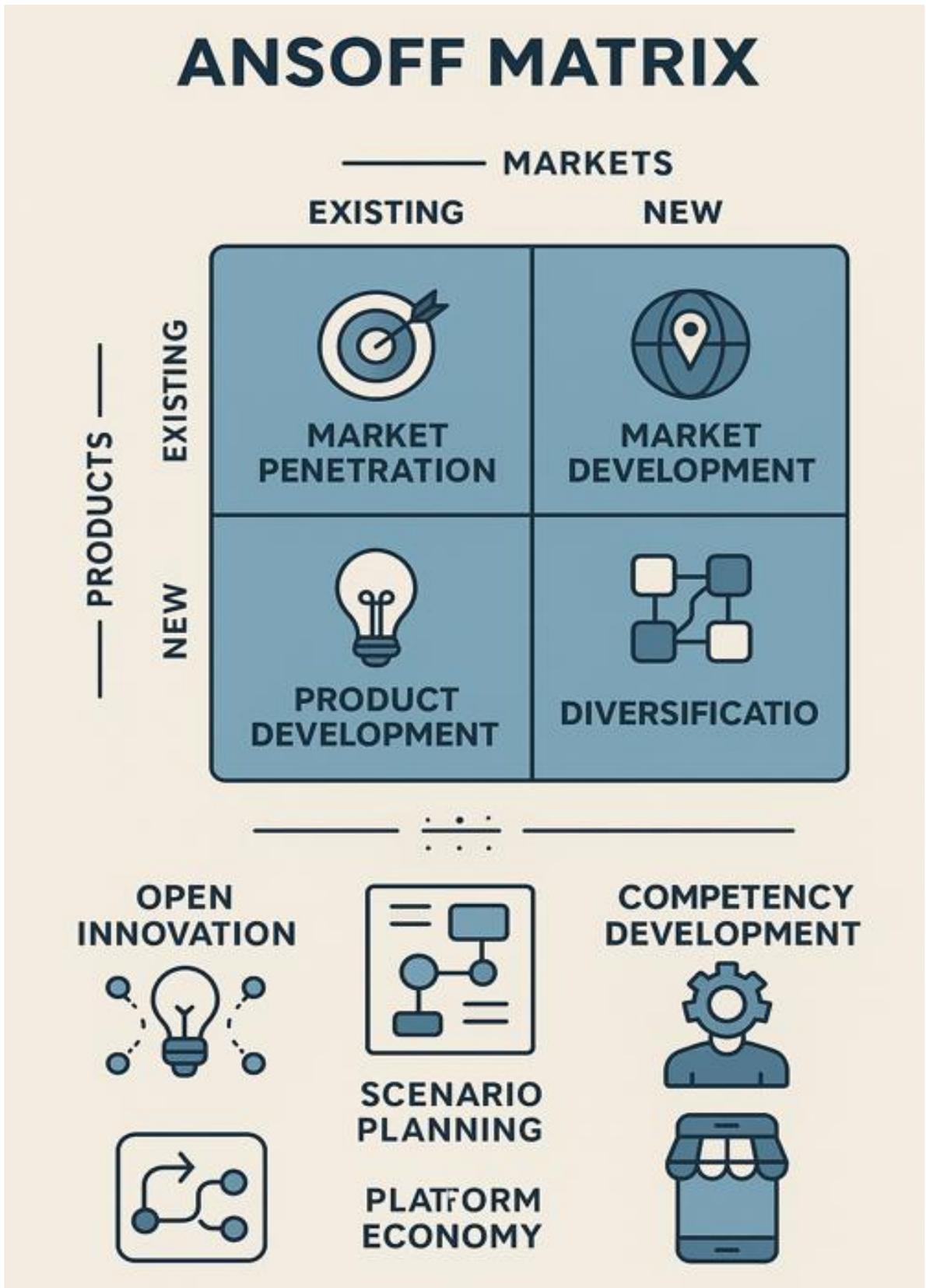
Dengan munculnya **platform economy** (mis. Gojek, Traveloka), Ansoff Matrix mengalami transformasi:

- **Market Penetration:** Optimalisasi algoritma rekomendasi untuk meningkatkan transaksi repeat.
- **Market Development:** Ekspansi ke layanan tambahan (super-app model) tanpa meninggalkan ekosistem inti.
- **Product Development:** Layanan keuangan (e-wallet, pinjaman mikro) adalah pengembangan produk bagi user existing.
- **Diversification:** Evolusi menjadi platform B2B2C, misalnya Gojek menyediakan layanan API untuk merchant.

Platform menuntut perusahaan berubah menjadi orchestrator ekosistem, bukan sekadar produsen satu-arah.

---

Dengan tambahan ini—meliputi open innovation, scenario planning, studi kasus global, kompetensi organisasi, dan implikasi platform economy—model Ansoff Matrix menjadi lebih kaya dan relevan untuk praktik manajerial kontemporer. Semoga bermanfaat untuk pemetaan strategi pertumbuhan yang komprehensif!



## Glosarium

Berikut adalah glosarium istilah–istilah kunci yang digunakan dalam pembahasan Matriks Produk–Pasar (Ansoff Matrix) beserta konsep pendukung:

<b>Istilah</b>	<b>Definisi</b>
<b>Penetrasi Pasar</b>	Strategi meningkatkan pangsa pasar untuk produk yang sudah ada di pasar eksisting melalui taktik seperti promosi tambahan, diskon harga, atau penyempurnaan distribusi.
<b>Pengembangan Pasar</b>	Strategi memasuki pasar baru (geografis, demografis, atau kanal distribusi) dengan produk yang sudah ada, tanpa mengubah karakteristik inti produk.
<b>Pengembangan Produk</b>	Strategi menciptakan varian baru atau menambahkan fitur pada produk eksisting untuk memenuhi kebutuhan pelanggan lama dan menarik segmen baru di pasar yang sama.
<b>Diversifikasi</b>	Strategi merambah ke pasar dan produk baru secara bersamaan.

- **Terkait (related):** produk baru masih sejalan dengan kapabilitas inti perusahaan.
- **Tidak terkait (unrelated):** produk/jalur bisnis sama sekali baru. || **Open Innovation** | Pendekatan inovasi dengan membuka proses

*Rudy C Tarumingkeng: Matriks Produk-Pasar (Product-Market Grid) atau Ansoff Matrix*

R&D internal dan mengintegrasikan ide, teknologi, atau kapabilitas dari pihak eksternal (startup, universitas, lembaga riset) untuk mempercepat dan memperkaya portofolio inovasi. | |

- **Scenario Planning** | Metode perencanaan strategis dengan menyusun beberapa skenario masa depan (mis. regulasi ketat, krisis ekonomi) untuk menguji ketahanan dan efektivitas masing-masing opsi strategis Ansoff di berbagai keadaan.
- **Analisis Sensitivitas** | Teknik kuantitatif untuk menilai seberapa sensitif kinerja keuangan (NPV, IRR) suatu strategi terhadap perubahan variabel kunci (harga, biaya, volume).

**Stage–Gate Process** | Kerangka kerja pengembangan produk yang membagi siklus inovasi menjadi beberapa tahap (ideasi, konsep, pengujian, peluncuran), di mana setiap tahap melewati “gate” evaluasi sebelum melanjutkan ke tahap berikutnya. | |

- **Cross-functional Team** | Tim lintas fungsi yang menggabungkan anggota dari berbagai departemen (R&D, pemasaran, produksi) untuk bekerja bersama dalam satu proyek atau inisiatif strategis, meminimalkan silo organisasi. | |
- **Minimum Viable Product (MVP)** | Versi produk dengan fitur minimum yang cukup untuk diuji ke pasar awal—mempercepat umpan balik pelanggan dan iterasi pengembangan. | |
- **Agile Project Management** | Metode manajemen proyek (mis. Scrum, Kanban) yang mendorong iterasi cepat, kolaborasi tim, dan adaptasi berkelanjutan berdasarkan umpan balik—cocok untuk pengembangan produk. | |

*Rudy C Tarumingkeng: Matriks Produk-Pasar (Product-Market Grid) atau Ansoff Matrix*

- **Data Literacy** | Kemampuan organisasi atau individu untuk membaca, menganalisis, dan menafsirkan data (market intelligence, analytics) demi pengambilan keputusan strategis yang lebih akurat. | |
- **Design Thinking** | Pendekatan pemecahan masalah yang berpusat pada kebutuhan dan pengalaman pengguna (user-centric), meliputi tahap empati, definisi masalah, ideasi, prototyping, dan pengujian. | |
- **ESG (Environmental, Social, Governance)** | Kerangka penilaian kinerja perusahaan berdasarkan aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola—semakin penting dalam strategi diversifikasi dan pengembangan produk berkelanjutan. | |
- **Platform Economy** | Model bisnis yang menciptakan ekosistem digital (mis. super-app) untuk menghubungkan berbagai pemangku kepentingan (konsumen, merchant, mitra layanan) dalam satu platform terpadu. | |
- **Psychological Safety** | Kondisi di mana anggota tim merasa aman untuk bereksperimen, mengemukakan ide, dan belajar dari kegagalan tanpa takut dihukum atau dikritik secara berlebihan. |  
Semoga glosarium ini membantu memperjelas istilah-istilah penting dalam kontekstualisasi dan penerapan Matriks Produk-Pasar Ansoff.

## Daftar Pustaka

1. Ansoff, H. I. (1957). *Strategies for Diversification*. Harvard Business Review, 35(5), 113–124.
2. Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
3. Cooper, R. G. (1990). *Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products*. Business Horizons, 33(3), 44–54.
4. van der Heijden, K. (1996). *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
5. Ansoff, I. (n.d.). *Product-Market Grid*. 12manage.com. Diakses tanggal 1 Mei 2025, dari [https://www.12manage.com/methods\\_productmarketgrid.html](https://www.12manage.com/methods_productmarketgrid.html)
6. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, NY: Free Press.
7. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
8. Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). *Embracing Agile*. Harvard Business Review, 94(5), 40–50.
9. Davenport, T. H., & Bean, R. (2018). *Data Literacy: What It Is and Why It Matters*. MIT Sloan Management Review, 59(3), 8–10.
10. World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. Geneva: World Economic Forum.
11. ChatGPT o4 (2025). Copilot of this article. Access date: 1 May 2025. Prompting by [Rudy C Tarumingkeng](#) on Writer's account. <https://chatgpt.com/c/6812f2b6-9180-8013-bcca-f162f7f47860>