

RISKA AMALIA



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**





@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
Bogor Indonesia

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University

PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Strategi Pengembangan Bisnis Air Minum Isi Ulang Surya Water” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Juli 2026

Riska Amalia
K1501232148



RINGKASAN

RISKA AMALIA. Strategi Pengembangan Bisnis Air Minum Isi Ulang Surya Water. Dibimbing oleh ARIF IMAM SUROSO dan NUR HASANAH.

Industri air minum isi ulang di Indonesia terus berkembang seiring meningkatnya penggunaan air minum isi ulang sebagai sumber air minum utama rumah tangga. Pertumbuhan pasar tersebut diikuti oleh bertambahnya jumlah depot air minum isi ulang yang memperketat persaingan dan menuntut perusahaan memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Surya Water sebagai salah satu pelaku usaha di Kabupaten Bogor memiliki keunggulan berupa kepemilikan sumber mata air sendiri, namun belum mampu mengoptimalkan potensi tersebut menjadi kinerja pasar yang lebih baik. Penurunan volume penjualan di tengah pertumbuhan industri serta keterbatasan sumber daya manusia dan pemanfaatan teknologi menunjukkan perlunya strategi pengembangan bisnis untuk meningkatkan daya saing dan memperkuat posisi perusahaan dalam menghadapi dinamika persaingan industri.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengembangan bisnis Surya Water, merumuskan alternatif strategi pengembangan bisnis, serta menentukan strategi prioritas yang paling tepat untuk diterapkan. Penelitian menggunakan metode campuran (*mixed methods*) melalui wawancara, kuesioner, dan kajian literatur. Analisis dilakukan menggunakan Value Chain, Porter's Five Forces, Matriks IFE, EFE, IE, SWOT, dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk merumuskan serta menentukan strategi prioritas perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Surya Water memiliki peluang pertumbuhan yang besar seiring meningkatnya permintaan air minum isi ulang dan semakin luasnya pemanfaatan pemasaran digital. Namun, perusahaan masih menghadapi tantangan internal berupa belum optimalnya promosi, pemanfaatan teknologi, dan pengembangan sumber daya manusia di tengah tingginya intensitas persaingan industri. Posisi perusahaan pada Sel I (Grow and Build) Matriks IE menunjukkan bahwa strategi pertumbuhan tetap menjadi pilihan yang relevan melalui penguatan kapabilitas internal dan pemanfaatan peluang pasar.

Berdasarkan hasil QSPM, strategi prioritas yang direkomendasikan meliputi peningkatan penetrasi pasar melalui digital marketing dan penguatan branding, diferensiasi produk berbasis kualitas air dari sumber mata air alami, serta perluasan distribusi dan layanan antar. Implementasi strategi tersebut didukung oleh optimalisasi digitalisasi operasional dan peningkatan kualitas sumber daya manusia untuk memperkuat daya saing perusahaan. Strategi ini diharapkan mampu meningkatkan pangsa pasar, memperkecil kesenjangan antara potensi sumber daya dan kinerja perusahaan, serta mendukung keberlanjutan bisnis Surya Water di tengah persaingan industri air minum isi ulang yang semakin kompetitif.

Kata kunci : air minum isi ulang, daya saing, matriks SWOT, matriks perencanaan strategis kuantitatif, strategi pengembangan bisnis.

@Hak cipta milik IPB University



SUMMARY

RISKA AMALIA. Surya Water's Refillable Drinking Water Business Development Strategy. Supervised by ARIF IMAM SUROSO and NUR HASANAH.

The refillable drinking water industry in Indonesia continues to grow in line with the increasing use of refillable drinking water as the primary source of drinking water for households. This market growth is accompanied by an increase in the number of refillable drinking water depots, intensifying competition and requiring companies to develop a sustainable competitive advantage. Surya Water, as a business player in Bogor Regency, has the advantage of owning its own spring water source, but has not been able to optimize this potential to improve market performance. Declining sales volume amidst industry growth and limited human resources and technology utilization indicate the need for a business development strategy to increase competitiveness and strengthen the company's position in the face of dynamic industry competition.

This study aims to analyze internal and external factors influencing Surya Water's business development, formulate alternative business development strategies, and determine the most appropriate priority strategies to implement. The study used mixed methods through interviews, questionnaires, and a literature review. The analysis was conducted using the Value Chain, Porter's Five Forces, IFE, EFE, IE, SWOT, and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) to formulate and determine the company's priority strategies.

The results indicate that Surya Water has significant growth opportunities due to the increasing demand for refillable drinking water and the increasing use of digital marketing. However, the company still faces internal challenges such as suboptimal promotion, technology utilization, and human resource development amidst intense industry competition. The company's position in Cell I (Grow and Build) of the IE Matrix indicates that a growth strategy remains a relevant option through strengthening internal capabilities and exploiting market opportunities.

Based on the QSPM results, recommended priority strategies include increasing market penetration through digital marketing and branding, product differentiation based on water quality from natural springs, and expanding distribution and delivery services. Implementation of these strategies is supported by optimizing operational digitalization and improving the quality of human resources to strengthen the company's competitiveness. This strategy is expected to increase market share, narrow the gap between resource potential and company performance, and support Surya Water's business sustainability amidst the increasingly competitive refillable drinking water industry.

Keywords: refillable drinking water, competitiveness, SWOT matrix, quantitative strategic planning matrix, business development strategy.



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2026¹
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.

STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS AIR MINUM ISI ULANG SURYA WATER

RISKA AMALIA

Tesis
Sebagai salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Magister Manajemen dan Bisnis

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

Tim Penguji pada Ujian Tesis:

1. Dr. Ir. Handaya, M.M
2. Dr. Zenal Asikin, S.E., M.M

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Judul Tesis : Strategi Pengembangan Bisnis Air Minum Isi Ulang Surya Water
Nama : Riska Amalia
NIM : K1501232148

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Prof. Dr. Ir. Arif Imam Suroso, MSc.



Pembimbing 2:
Dr. Nur Hasanah, S.Kom., M. Eng.



Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.
NIP 196009161986011001



Dekan Sekolah Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S.
NIP. 196812291992031016



Tanggal Ujian : 2 Juli 2026

Tanggal Lulus :



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah *Subhanahuwata'ala* atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian ini berjudul Strategi Pengembangan Bisnis Air Minum Isi Ulang Surya Water.

Terima kasih penulis ucapkan kepada Bapak Prof. Dr. Ir. Arif Imam Suroso M.Sc. dan ibu Dr. Nur Hasanah S.Kom., M.Eng. selaku anggota pembimbing yang telah memberikan semangat, arahan dan bimbingan kepada penulis sehingga karya ilmiah ini dapat terselesaikan. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada moderator ujian Dr. Ir. Handaya, M.M, dan penguji luar komisi pembimbing Dr. Zenal Asikin, M.M., M.Si. Selain itu, penulis menyampaikan apresiasi kepada PT. Surya Selaras Sejahtera Abadi yang telah bersedia menjadi objek penelitian. Ucapan terima kasih juga penulis tujukan kepada kedua orang tua, kerabat, dan keluarga atas segala dukungan, doa, serta kasih sayang yang selalu mengiringi.

Akhir kata penulis berharap, semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Juli 2026

Riska Amalia

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR LAMPIRAN	vii
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Tujuan	10
1.3 Manfaat	10
1.4 Ruang Lingkup	11
II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Strategi Pengembangan	12
2.2 Air Minum Isi Ulang	13
2.3 Integrasi Teoritis	13
2.4 Penelitian Terdahulu	17
2.5 Kajian Relevansi	19
2.6 Kerangka Pemikiran	20
III METODE	22
3.1 Desain, Lokasi, dan Waktu Penelitian	22
3.2 Jenis dan Sumber Data	22
3.3 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data	23
3.4 Metode Pengolahan dan Data Analisis	24
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	34
4.1 Profil PT.Surya Selaras Sejahtera Abadi (Surya Water)	34
4.2 Analisis Lingkungan Internal	35
4.3 Analisis Lingkungan Eksternal	46
4.4 Formulasi Strategi Pengembangan Usaha	54
V SIMPULAN DAN SARAN	71
5.1 Simpulan	71
5.2 Saran	72
DAFTAR PUSTAKA	73
LAMPIRAN	75
RIWAYAT HIDUP	91



DAFTAR TABEL

1	Pengembangan bisnis air minum isi ulang pada penelitian terdahulu	17
2	Rangkuman metode analisis	23
3	Daftar narasumber	25
4	Penilaian porter's five forces	28
5	Ilustrasi pembobotan faktor strategis IFE dan EFE	29
6	Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (EFE)	30
7	Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE)	30
8	Perhitungan matriks <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM)	33
9	Matriks IFE depot air minum isi ulang Surya Water (kekuatan dan kelemahan)	44
10	Hasil analisis variabel ancaman pendatang baru	46
11	Hasil analisis variabel daya tawar pemasok	48
12	Hasil analisis variabel daya tawar pelanggan	49
13	Hasil analisis variabel ancaman produk pengganti	50
14	Hasil Analisis variabel persaingan industri sejenis	51
15	<i>External Factor Evaluation Matrix</i> (EFE) depot air minum isi ulang Surya Water (ancaman dan peluang)	53
16	Alternatif strategi analisis SWOT	57
17	Hasil QSPM depot air minum isi ulang Surya Water	66
18	Rencana implementasi strategi	68

DAFTAR GAMBAR

1	Sumber air minum rumah tangga frekuensi konsumsi tertinggi (Kurniadi 2022)	1
2	Tren pertumbuhan positif penjualan air minum isi ulang (Badan Pusat Statistik 2024)	2
3	Fluktuasi volume penjualan tahunan 4 depot air minum isi ulang (2022 – 2025) (Data Internal 2025)	4
4	Omzet penjualan surya water tahun 2022–2025 (Data Internal 2025)	6
5	Alur pemikiran	21
6	<i>Value chain analysis</i>	26
7	Matriks internal dan eksternal	32
8	Analisis <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats</i> (SWOT)	32
9	Surya water (Data Internal 2025)	34
10	Bak penampungan air baku Surya Water (Data Internal 2025)	35
11	Mesin pengisian galon dan sterilisasi air pada proses operasi Surya Water (Data Internal 2025)	36
12	Kendaraan operasional Surya Water untuk kegiatan distribusi produk (Data Internal 2025)	37
13	Lokasi usaha Surya Water di tepi jalan sebagai media promosi konvensional (Data Internal 2025)	38
14	Infrastruktur operasional Surya Water (Data Internal 2025)	40
15	Aktivitas karyawan Surya Water dalam mendukung operasional perusahaan (Data Internal 2025)	41

DAFTAR GAMBAR (*LANJUTAN*)

16	Sistem pengolahan air pada Surya Water (Data Internal 2025)	42
17	Aktivitas procurement Surya Water (Data Internal 2025)	43
18	Matriks IE depot air minum isi ulang Surya Water	54

DAFTAR LAMPIRAN

1	Kuisisioner mendalam untuk narasumber Internal	76
2	Pertanyaan Wawancara Terkait Persaingan Industri Air Minum Isi Ulang	79
3	Kuisisioner Porter Five Force's	83
4	Kuisisioner IFE dan EFE	85
5	Kuisisioner QSPM	89