

- 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.

REKONSTRUKSI STRATEGI BISNIS WASH KOMIDA MELALUI INTEGRASI BAURAN PEMASARAN DAN MODEL GRAMEEN

INDRA TRI BHUWONO



**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

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.

PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Rekonstruksi Strategi Bisnis WASH KOMIDA melalui Integrasi Bauran Pemasaran dan Model Grameen” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun 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 proposal tesis ini.

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

Bogor, Agustus 2026

Indra Tri Bhuwono
H2501241005

- 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 University

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.

RINGKASAN

INDRA TRI BHUWONO. Rekonstruksi Strategi Bisnis WASH KOMIDA melalui Integrasi Bauran Pemasaran dan Model Grameen. Dibimbing oleh JONO MINTARTO MUNANDAR dan JOKO PURWONO.

Program pembiayaan air dan sanitasi yang dijalankan Koperasi Mitra Dhuafa merupakan inovasi layanan keuangan mikro yang bertujuan meningkatkan akses masyarakat terhadap sarana air bersih dan sanitasi yang layak. Perkembangan teknologi digital, meningkatnya persaingan lembaga keuangan mikro, serta tuntutan keberlanjutan program mendorong perlunya strategi pengembangan yang lebih adaptif. Penelitian ini bertujuan menganalisis persepsi anggota terhadap program pembiayaan air dan sanitasi serta merumuskan strategi dan model pengembangan program yang mendukung keberlanjutan layanan KOMIDA.

Penelitian menggunakan menggunakan metode campuran (*mixed methods*) dengan desain *sequential explanatory* dan melibatkan 400 anggota program pembiayaan air dan sanitasi KOMIDA di Kabupaten Bandung, Kabupaten Bogor, dan Kabupaten Cianjur. Analisis data dilakukan melalui statistik deskriptif, *Biplot*, SWOT, *Analytic Network Process*, dan *Business Model Canvas*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi anggota terhadap program tidak hanya dipengaruhi oleh aspek pembiayaan, tetapi juga oleh kualitas layanan, kepercayaan sosial, pemberdayaan anggota, literasi keuangan, dan mekanisme pembiayaan kelompok yang menjadi karakteristik utama Model Grameen. Analisis *Biplot* menunjukkan adanya variasi karakteristik persepsi antarwilayah. Kabupaten Bandung lebih dicirikan oleh dimensi *social trust*, *empowerment*, dan *financial literacy*; Kabupaten Bogor lebih dekat dengan dimensi *group lending* dan *sustainability*; sedangkan Kabupaten Cianjur lebih terkait dengan dimensi *people*, *process*, dan *price*.

Hasil SWOT menunjukkan bahwa kekuatan utama program terletak pada kualitas sumber daya manusia, kepercayaan anggota, pemberdayaan, dan literasi keuangan, sedangkan peluang utama berasal dari meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap akses air bersih dan sanitasi, perkembangan teknologi digital, serta peluang kemitraan lintas sektor. Hasil ANP menunjukkan bahwa strategi pemanfaatan kekuatan untuk menangkap peluang menjadi prioritas utama pengembangan program. Berdasarkan temuan tersebut, model bisnis yang diusulkan diarahkan pada penguatan pemberdayaan anggota, peningkatan kualitas layanan, digitalisasi layanan, pengembangan kemitraan strategis, dan keberlanjutan program.

Kata kunci: *analytic network process*, bauran pemasaran, *business model canvas*, lembaga keuangan mikro, model grameen, pembiayaan WASH, SWOT.



@Hak cipta milik IPB University

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.



SUMMARY

INDRA TRI BHUWONO. Reconstruction of KOMIDA's WASH Business Strategy through the Integration of the Marketing Mix and the Grameen Model. Supervised by JONO MINTARTO MUNANDAR and JOKO PURWONO.

The water and sanitation financing program run by Koperasi Mitra Dhuafa (KOMIDA) is a microfinance service innovation that aims to improve community access to clean water and adequate sanitation. Digital technology, growing competition among microfinance institutions, and the demand for program sustainability call for a more adaptive development strategy. This study analyzes member perceptions of the water and sanitation financing program and formulates a development strategy and business model to support the sustainability of KOMIDA's services.

The study uses a mixed methods approach with a sequential explanatory design and involves 400 members of KOMIDA's water and sanitation financing program in Bandung, Bogor, and Cianjur regencies. The analysis combines descriptive statistics, Biplot analysis, SWOT, the Analytic Network Process (ANP), and the Business Model Canvas (BMC).

The results show that member perceptions depend not only on financing but also on service quality, social trust, member empowerment, financial literacy, and the group lending mechanism that is central to the Grameen model. The Biplot analysis shows that perception characteristics vary across regions. Bandung Regency is characterized mainly by the social trust, empowerment, and financial literacy dimensions. Bogor Regency aligns more closely with group lending and sustainability. Cianjur Regency relates more to the people, process, and price dimensions.

The SWOT analysis identifies the program's main strengths as human resource quality, member trust, empowerment, and financial literacy. Its main opportunities arise from growing demand for clean water and sanitation, advances in digital technology, and openings for cross-sector partnerships. The ANP results rank the strategy of using strengths to take advantage of opportunities as the top development priority. Based on these findings, the proposed business model focuses on strengthening member empowerment, improving service quality, digitalizing services, developing strategic partnerships, and ensuring program sustainability.

Keywords: analytic network process, business model canvas, grameen model, marketing mix, microfinance institution, SWOT, WASH financing.

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.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2026
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

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.



REKONSTRUKSI STRATEGI BISNIS WASH KOMIDA MELALUI INTEGRASI BAURAN PEMASARAN DAN MODEL GRAMEEN

INDRA TRI BHUWONO

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister pada
Program Studi Ilmu Manajemen

**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**

- 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.

Tim Penguji pada Ujian Tesis:

1. Dr. Irni Rahmayani Johan S.P., M.M.
2. Dr. Furqon Syarief Hidayatulloh, S.Ag., M.Pd. I.





Judul Tesis : Rekonstruksi Strategi Bisnis WASH KOMIDA melalui Integrasi Bauran Pemasaran dan Model Grameen
Nama : Indra Tri Bhuwono
NIM : H2501241005

Disetujui oleh

Pembimbing 1
Prof. Dr. Ir. Jono Mintarto Munandar, M.Sc.



Pembimbing 2
Dr. Ir. Joko Purwono, MS.



Diketahui Oleh

Ketua Program Studi:
Dr. Furqon Syarief Hidayatulloh S.Ag., M.Pd. I
NIP 197703122005011003



Dekan Fakultas Ekonomi dan Manajemen
Prof. Dr. Irfan Syauqi Beik, S.P., M.Sc.Ec.
NIP 197904222006041002



Tanggal Ujian :
3 Agustus 2026

Tanggal Pengesahan: 13 AUG 2026

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 University

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.

PRAKATA

Puji syukur senantiasa dipanjatkan ke hadirat Allah Subhanaahu wa Ta'ala atas limpahan karunia, rahmat, dan kesehatan-Nya, sehingga tesis yang berjudul “Rekonstruksi Strategi Bisnis WASH KOMIDA melalui Integrasi Bauran Pemasaran dan model Grameen” dapat diselesaikan dengan baik. Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

- 1 Bapak Prof. Dr. Ir. Jono Mintarto Munandar, M.Sc., selaku Ketua Komisi Pembimbing dan Bapak Dr. Ir. Joko Purwono, MS. selaku Anggota Komisi Pembimbing. Atas bimbingan, dukungan, dan bantuan yang sangat berharga dan berkesan sepanjang proses penyusunan tesis ini.
- 2 Dr. Irni Rahmayani Johan S.P., M.M. dan Bapak Dr. Furqon Syarieif Hidayatulloh, S.Ag., M.Pd.I. selaku Tim Penguji yang telah memberikan banyak saran, masukan, perhatian, serta dukungan positif untuk memperbaiki dan menyempurnakan karya ilmiah ini.
- 3 Seluruh dosen dan staf Program Studi Ilmu Manajemen Pascasarjana IPB yang telah membantu penulis selama masa studi.
- 4 Kedua Orang Tercinta Bambang Waluyo (Bapak/alm.) dan Rosmi (Ibu), atas doa, semangat, dan kasih sayang yang tak pernah putus dari kejauhan. Doa dan restu kalian adalah kekuatan utama dalam menyelesaikan tesis ini. Ucapan terima kasih juga saya sampaikan kepada Istri Tercinta Susy Djuwita Mawarwati dan dua anak saya Azmi Dhiyaulhaq Bhuwono dan Fayha Nisrina Bhuwono yang selalu menjadi penyemangat dengan caranya sendiri.
- 5 Rekan-rekan PSIM Khusus 2024 yang telah menjadi teman belajar, berbagi, dan bertumbuh bersama selama masa perkuliahan, yang selalu hadir memberikan semangat, pengertian, dan kebersamaan di tengah segala tantangan. Terima kasih atas dukungan yang berarti dan telah menjadi bagian dari perjalanan ini.
- 6 Keluarga besar Water.org, baik itu atasan-atasan saya dan rekan-rekan kerja. Terima kasih atas semangat, kebersamaan, pengertian, dan dukungan selama ini
- 7 Keluarga besar Koperasi Mitra Dhuafa, Sugeng Priyono, Farli Meisaputra, dan teman-teman di Kantor Pusat, Kantor Regional, dan Kantor Cabang yang sudah membantu dalam proses penelitian ini.
- 8 Seluruh responden penelitian yang telah bersedia meluangkan waktu dan memberikan jawaban dengan penuh kesungguhan. Tanpa kontribusi Ibu/Saudari, penelitian ini tidak dapat terlaksana dengan baik.

Bogor, Agustus 2026

Indra Tri Bhuwono



@Hak cipta milik IPB University

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.



DAFTAR ISI	
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	6
II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Lensa Teoretis Keberlanjutan Bisnis Keuangan Mikro	9
2.2 Keberlanjutan	9
2.3 Lembaga Keuangan Mikro	10
2.4 Model Grameen	11
2.5 Bauran Pemasaran	15
2.6 Analisis <i>Biplot</i>	18
2.7 Analisis Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman	18
2.8 Proses Jaringan Analitik	19
2.9 Kanvas Model Bisnis	19
2.10 Penelitian Terdahulu	21
2.11 Celah Penelitian dan Kebaruan	23
III METODE PENELITIAN	25
3.1 Kerangka Pemikiran	25
3.2 Desain dan Kerangka Penelitian	26
3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian	27
3.4 Jenis dan Sumber Data	28
3.5 Populasi dan Sampel Penelitian	29
3.6 Instrumen Penelitian	29
3.7 Uji Instrumen	32
3.8 Kerangka Analisis Data	34
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	41
4.1 Profil KOMIDA	41
4.2 Implementasi model Grameen	43
4.3 Karakteristik Wilayah Penelitian	47
4.4 Karakteristik Responden Penelitian	47
4.5 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Data	51
4.6 Statistik Deskriptif Persepsi Anggota	53
4.7 Analisis Pemetaan Karakteristik Anggota	54
4.8 Matriks IFAS dan EFAS	63
4.9 Analisis Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman	66
4.10 Proses Jaringan Analitik	70
4.11 Perancangan Kanvas Model Bisnis	73
4.12 Temuan Utama Penelitian	82

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.



4.13 Implikasi Penelitian	85
4.14 Keterbatasan Penelitian	86
V SIMPULAN DAN SARAN	87
5.1 Simpulan	87
5.2 Saran	88
DAFTAR PUSTAKA	89
LAMPIRAN	101
RIWAYAT HIDUP	123

- 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.

DAFTAR TABEL

1 Penelitian terdahulu	21
2 Celah penelitian dan kebaruan	23
3 Jenis dan sumber data penelitian	28
4 Distribusi populasi dan sampel penelitian	29
5 Operasionalisasi variabel penelitian	29
6 Dimensi dan indikator bauran pemasaran	30
7 Dimensi dan indikator model Grameen	31
8 Karakteristik pakar penelitian	51
9 Hasil uji reliabilitas	52
10 Nilai rerata persepsi anggota terhadap dimensi bauran pemasaran	53
11 Nilai rerata persepsi anggota terhadap dimensi model Grameen	54
12 Persentase indeks kedekatan antarkelompok usia	57
13 Persentase indeks kedekatan antarkelompok tingkat pendidikan	58
14 Persentase indeks kedekatan antarkelompok lama keanggotaan	60
15 Persentase indeks kedekatan antarkelompok pendapatan harian	61
16 Persentase indeks Indeks kedekatan antarsektor usaha	62
17 Nilai skor matriks IFAS KOMIDA	65
18 Nilai skor matriks EFAS KOMIDA	66
19 Strategi matriks SWOT KOMIDA	68
20 Bobot independen faktor strategis	71
21 Bobot interdependen faktor strategis	72
22 Prioritas strategi pengembangan program	72
23 Kanvas Model Bisnis	74
24 Pemetaan prioritas strategi hasil ANP terhadap elemen BMC	80

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.



DAFTAR GAMBAR

1	Skema kerangka pikir penelitian	25
2	Kerangka operasional penelitian	27
3	Lokasi penelitian	28
4	Kerangka analisis data	34
5	Karakteristik responden berdasarkan wilayah dan pendapatan	47
6	Profil responden berdasarkan usia anggota dan sektor usaha	48
7	Karakteristik berdasarkan keanggotaan dan pendapatan	49
8	Karakteristik berdasarkan tingkat pendidikan dan pendapatan	50
9	Biplot posisi kabupaten berdasarkan dimensi penelitian	55
10	Biplot kelompok usia	56
11	Biplot tingkat pendidikan	58
12	Biplot lama keanggotaan	59
13	Biplot pendapatan harian	60
14	Biplot sektor usaha	62
15	Denah IFAS EFAS menggunakan Super Decisions	63
16	Pemetaan matriks SWOT KOMIDA	66
17	Matriks internal–eksternal KOMIDA	67
18	Kerangka prioritas strategi pengembangan model bisnis	70

DAFTAR LAMPIRAN

1	Kuesioner persepsi anggota	103
2	Kuesioner penentuan bobot, rating dan faktor internal eksternal	108
3	Kuesioner penentuan SWOT dan ANP	112
4	Output SPSS	114
5	Perhitungan indeks kedekatan antarkelompok	117