



**STRATEGI PENGELOLAAN WASTE RETURN PRODUCT
BERBASIS 4R MELALUI INOVASI PRODUK SIRKULAR
UNTUK MENINGKATKAN PROFITABILITAS
(Studi pada UMKM Resepnya Eyang)**

CAPSTONE PROJECT

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Studi magister Manajemen

NETY SATRIANA – 55124120092

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITS MERCU BUANA**

2026

LEMBAR PERNYATAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semuapernyataan dalam Capstone Project ini

Judul STRATEGI PENGELOLAAN WASTE RETURN PRODUCT BERBASIS 4R
MELALUI INOVASI PRODUK SIRKULAR UNTUK MENINGKATKAN
PROFITABILITAS (Studi pada UMKM Reseonya Eyang)

Nama Nety Satriana

NIM 55124120092

Program Magister Manajemen

Tanggal 18 Agustus 2026

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Capstone Project ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data dan hasil pengolahan data yang disajikan telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 25 Agustus 2026



Nety Satriana

HALAMAN SIMILARITY CHECK

	BIRO PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS MERCU BUANA	
---	--	---

No. Dokumen	1-1-3.4.11.00	Distribusi					
Tgl. Efektif	25 September 2024						

SURAT KETERANGAN HASIL UJI TURNITIN

Nama	: NETY SATRIANA
NIM	: 55124120092
Fakultas / Program Studi	: PASCA / Magister Manajemen
Jenis	: Tesis
Judul Tugas Akhir	: STRATEGI PENGELOLAAN WASTE RETURN PRODUCT BERBASIS 4R MELALUI INOVASI PRODUK SIKULAR UNTUK MENINGKATKAN PROFITABILITAS (Studi Pada UMKM Resepnya Eyang)
Hasil Pengecekan Turnitin	: 0%

Telah dilakukan pengecekan Similarity menggunakan aplikasi **Turnitin** dengan hasil presentase kemiripan sebesar 0% dan dinyatakan memenuhi syarat untuk penyerahan tugas akhir sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Mercu Buana. Hasil uji Turnitin terlampir.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 22 September 2026
Kepala Biro Perpustakaan



Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

Ket: Surat keterangan ini sebagai salah satu syarat untuk penyerahan tugas akhir

2026/September/22/0000001509/Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : STRATEGI PENGELOLAAN WASTE RETURN PRODUCT BERBASIS 4RMELALUI INOVASI
PRODUK SIRKULAR UNTUK MENINGKATKAN PROFITABILITAS (Studi pada UMKM
Resepnya Eyang)

Bentuk tesis : Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Nety Satriana

NIM : 55124120092

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 18 Agustus 2026

Mengesahkan

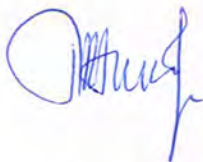
Pembimbing



Dr. Tukhas Shilul Imaroh, MM

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Magister Manajemen



(Dr. Nurul Hidayah, M. Si, Ak)



(Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM)

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH DI REPOSITORI UMB

Sebagai sivitas akademik Universitas Mercu Buana, saya yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : **Nety Satriana**

NIM : 55124120092

Fakultas/Program Studi : **Magister Manajemen**

Judul *Capstone Project* : Strategi Pengelolaan *Waste Return Product* Berbasis 4R Melalui Inovasi Produk Sirkular Untuk Meningkatkan Profitabilitas (Studi pada UMKM Resepnya Eyang)

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, dengan ini memberikan izin dan menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Mercu Buana **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif** (*Non Exclusives Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul di atas beserta perangkat yang ada (jika diperlukan).

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini, Universitas Mercu Buana berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan *Capstone Project* saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Jakarta, 25 Agustus 2026

Yang menyatakan,



Nety Satriana

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Capstone Project ini dengan judul “Strategi Inovasi Produk Sirkular Berbasis 4R (Reduce, Reuse, Recycle, Recovery) dalam Mengurangi Waste Return Product dan Meningkatkan Profitabilitas: Studi Kasus pada UMKM Resepnya Eyang”. Capstone Project ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Ibu Dr. Tukhas Shilul Imaroh, MM selaku Dosen Pembimbing Capstone Project, yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, arahan, semangat, pengetahuan, dan nasihat-nasihat yang sangat bermanfaat demi terselesaikannya Capstone Project ini.

Penyusunan Capstone Project ini juga tidak lepas dari bimbingan, bantuan, dan dukungan yang sangat berarti dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan Capstone Project ini, terutama kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Andi Andriansyah, M, Eng, selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
2. Dr. Nurul Hidayah, M. Si, AK, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

3. Dr. Lenny Chistina Nawangsari, MM, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
4. Dr. Rosalendro Eddy Nugroho, MM, selaku Ketua Penguji ujian akhir Capstone Project, yang telah memberikan masukan dan saran yang sangat berarti bagi penyempurnaan Capstone Project ini.
5. Dr. Ir. Agustinus Hariadi D.P, M.Sc, selaku Dosen Penguji ujian akhir Capstone Project, yang telah memberikan masukan, saran, dan arahan agar Capstone Project ini menjadi lebih baik.
6. Tim UMKM Resepnya Eyang yang telah bersedia menjadi responden pada penelitian ini.
7. Seluruh dosen dan tenaga kependidikan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana, yang telah memberikan ilmu, pengalaman, dan dukungan selama penulis menempuh pendidikan.
8. Teristimewa kepada suami tercinta Zedy Astreanto yang selalu memberikan pengertian, kesabaran, doa, dukungan, dan semangat selama penulis menjalani proses perkuliahan hingga menyelesaikan Capstone Project ini. Papah Harno dengan segala doa dan dukungan yang diberikan menjadi sumber kekuatan dan motivasi bagi penulis dalam menyelesaikan pendidikan ini. Anak-anakku Kaka Isha, Abang Ghazi dan Ade Maryam tersayang, yang telah menjadi sumber kebahagiaan, motivasi, dan semangat bagi penulis. Seluruh keluarga tercinta, yang senantiasa memberikan doa, perhatian, dukungan, dan semangat kepada penulis selama proses pendidikan hingga penyelesaian Capstone Project ini.

9. Seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dan berkontribusi dalam pelaksanaan Capstone Project pada UMKM Resepnya Eyang, baik dalam memberikan informasi, data, maupun masukan yang diperlukan dalam penyusunan proyek ini.

Penulis menyadari sebagai manusia biasa bahwa Capstone Project ini tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan, pengalaman, serta kemampuan penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk saran, masukan, dan kritik yang membangun dari berbagai pihak demi penyempurnaan Capstone Project ini. Dengan segala ketulusan dan kerendahan hati, penulis juga memohon maaf apabila terdapat kesalahan dan kekurangan dalam penyusunan Capstone Project ini. Akhir kata, semoga Capstone Project ini dapat memberikan manfaat dan menambah pengetahuan, khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya, serta dapat memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan strategi bisnis berkelanjutan dan penerapan ekonomi sirkular pada UMKM.

MERCU BU

Jakarta, September 2026

Nety Satriana

ABSTRAK

Keberlanjutan menjadi tantangan strategis bagi UMKM pangan, khususnya pada produk dengan umur simpan terbatas dan sistem distribusi konsinyasi. Kondisi ini dialami UMKM Brownies Panggang Resepnya Eyang, di mana produk yang tidak terjual pada jaringan ritel modern di Jabodetabek harus ditarik sebelum melewati masa simpan dan berpotensi menjadi *waste return product*. Capstone Project ini bertujuan mengidentifikasi akar penyebab *waste return product*, merumuskan tindakan perbaikan, serta mengevaluasi efektivitas inovasi produk sirkular dalam mengubah produk return menjadi produk baru bernilai ekonomi.

Pendekatan yang digunakan adalah *Circular Economy* melalui *Circular Product Innovation*, dengan memanfaatkan brownies return yang masih memenuhi standar mutu dan keamanan pangan sebagai bahan baku utama Cookies Brownie. Penelitian menggunakan pendekatan *Action Research* dengan metode kualitatif yang didukung data kuantitatif deskriptif. Data diperoleh melalui observasi, wawancara, dokumentasi, *Focus Group Discussion* (FGD), serta data produksi, penjualan, distribusi, dan produk return. Akar masalah dianalisis menggunakan *Fishbone Diagram* dan *5 Why Analysis*, sedangkan efektivitas inovasi dievaluasi melalui *Mass Balance Model*, tingkat waste, penerimaan konsumen, dan potensi profitabilitas.

Hasil analisis menunjukkan bahwa *waste return product* terutama dipengaruhi oleh keterbatasan forecasting dan pengelolaan persediaan, monitoring stok dan display

yang belum optimal, waktu penarikan produk, umur simpan yang relatif pendek, serta dinamika persaingan dan preferensi konsumen. Data operasional menunjukkan sekitar 92% produk terjual dan 8% menjadi *waste return product*. Melalui inovasi Cookies Brownny, produk return yang masih layak dapat dimanfaatkan kembali sebagai bahan baku produk baru. *Mass Balance Model* menunjukkan bahwa *eligible waste* tersebut dapat dikembalikan ke dalam siklus produksi sehingga waste dapat ditekan mendekati nol sekaligus memulihkan nilai ekonominya. Hasil FGD juga menunjukkan penerimaan positif konsumen terhadap rasa, tekstur, karakter cokelat, kepraktisan, dan konsep keberlanjutan produk.

Capstone Project ini menyimpulkan bahwa integrasi perbaikan pengelolaan persediaan dan distribusi dengan inovasi produk sirkular mampu mengubah *waste return product* dari potensi kerugian menjadi sumber daya bernilai ekonomi. Strategi ini memberikan pendekatan praktis bagi UMKM pangan untuk meningkatkan efisiensi operasional, diversifikasi produk, profitabilitas, dan keberlanjutan usaha melalui penerapan prinsip *zero waste* secara bertahap

ABSTRACT

Sustainability presents a strategic challenge for MSMEs in the food sector, particularly for products with a limited shelf life and a consignment distribution system. This situation is faced by the MSME ‘Brownies Panggang Resepnya Eyang’, where unsold products in modern retail networks across the Greater Jakarta area must be withdrawn before their shelf life expires, otherwise they risk becoming returned stock. This Capstone project aims to identify the root causes of product returns, formulate corrective actions, and evaluate the effectiveness of circular product innovation in transforming returned products into new products with economic value.

The approach adopted is the Circular Economy through Circular Product Innovation, utilising returned brownies that still meet quality and food safety standards as the primary raw material for ‘Cookies Brownny’. This study employs an Action Research approach using qualitative methods supported by descriptive quantitative data. Data were obtained through observation, interviews, documentation, Focus Group Discussions (FGDs), as well as data on production, sales, distribution and returned products. The root causes of the problem were analysed using a Fishbone Diagram and the 5 Whys Analysis, whilst the effectiveness of the innovation was evaluated through the Mass Balance Model, waste levels, consumer acceptance and potential profitability.

The results of the analysis indicate that returned products are primarily influenced by limitations in forecasting and inventory management, sub-optimal stock monitoring and display arrangements, product withdrawal timing, a relatively short shelf life, as well as competitive dynamics and consumer preferences. Operational data show that approximately 92 per cent of products are sold and 8 per cent are returned. Through the 'Cookies Brownny' innovation, returned products that are still serviceable can be reused as raw materials for new products. The Mass Balance model demonstrates that eligible waste can be reintroduced into the production cycle, thereby reducing waste to near-zero whilst restoring its economic value. Focus group discussion (FGD) results also indicate positive consumer acceptance of the product's flavour, texture, chocolate character, convenience, and sustainability concept.

This Capstone project concludes that integrating improvements in stock management and distribution with circular product innovation can transform returned waste products from a potential loss into a resource with economic value. This strategy provides a practical approach for food SMEs to improve operational efficiency, product diversification, profitability and business sustainability through the gradual implementation of zero-waste principles

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN.....	ii
HALAMAN SIMILARITY CHECK.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PUBLIKASI.....	vii
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I EXECUTIVE SUMMARY.....	1
BAB II ORGANIZATIONAL PROFILE.....	3
2.1 Gambaran Umum.....	3
2.2 Struktur Organisasi.....	6
2.3 Visi, Misi dan Nilai Perusahaan.....	6
2.4 Sumber daya, budaya organisasi dan infrastuktur.....	8
BAB III PROJECT BACKGROUND DAN PROBLEM STATEMENT.....	9
3.1 Latar Belakang.....	9
3.2 Analisis Industri dan Potensi Pasar.....	11
3.3 Identifikasi Permasalahan dan Justifikasi Penelitian.....	14
3.4 Rumusan, Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	18
3.4.1 Rumusan Penelitian.....	18
3.4.2 Tujuan Penelitian.....	19

3.4.3	Manfaat Penelitian.....	20
BAB IV LITERATURE REVIEW.....		23
4.1	Teori dan Konsep Relevan.....	23
4.2	Kajian Penelitian Terdahulu.....	39
4.3	Gap Penelitian (Research Gap).....	45
4.4	Kerangka Pemikiran.....	45
BAB V METHODOLOGY & WORK PLAN.....		50
5.1	Pendekatan Penelitian.....	50
5.2	Desain Penelitian.....	51
5.3	Sumber Data.....	54
5.4	Teknik Pengumpulan Data.....	57
5.5	Teknik Analisis Data.....	62
5.6	Validitas dan Reliabilitas Data.....	69
BAB VI ANALISIS MASALAH, HASIL TEMUAN, DAN IMPLIKASI MANAJERIAL.....		78
6.1	Gambaran Umum Temuan Lapangan.....	78
6.2	Analisis Permasalahan Menggunakan Fishbone Diagram.....	80
6.3	Why Analysis dan Akar Penyebab.....	85
6.4	Tindakan Korektif pada Permasalahan Waste return product.....	91
6.5	Perhitungan Mass Balance Brownies Panggang Resepnya Eyang.....	96
6.6	Analisis Internal Menggunakan Resource Based View (RBV).....	98
6.7	Analisis Triangulasi Sumber.....	100
6.7.1	Hasil FGD Konsumen.....	100
6.7.2	Observasi Lapangan di Outlet Retail.....	102
6.8	Hasil Analisis.....	103
6.8.1	Analisis RBV-VRIO.....	104
6.8.2	Analisis FGD.....	105
6.8.3	Integrasi RBV-FGD.....	112
6.8.4	Decision Stage; Strategi Inovasi Produk Sirkular.....	114

6.8.5	Analisa Profitabilitas Setelah Inovasi Produk Sirkular.....	115
6.9	Diskusi.....	121
6.10	Implikasi Manajerial.....	123
6.10.1	SOP Produksi Cookies Brownie.....	127
6.11	Kontribusi Penelitian.....	130
BAB VII KESIMPULAN DAN REKOMENDASI STRATEGI.....		133
7.1	Kesimpulan.....	133
7.2	Rekomendasi Strategis.....	136
7.2.1	Mengembangkan Circular Product Innovation sebagai Strategi Utama	136
7.2.2	Memperkuat Monitoring Outlet dan Pengendalian Distribusi.....	137
7.2.3	Mengoptimalkan Display dan Kerja Sama dengan Retail Partner.....	137
7.2.4	Memperluas Kanal Penjualan di Luar Konsinyasi.....	138
7.2.5	Menguatkan Branding Berbasis Sustainability.....	138
7.3	Rencana Implementasi.....	139
7.4	Keterbatasan dan Saran Penelitian Lanjutan.....	140
7.5	Penutup.....	141
DAFTAR PUSTAKA.....		142
LAMPIRAN		149

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Kontribusi UMKM terhadap PDB dan Penyerapan Tenaga Kerja	12
Tabel 3.2 Data Penjualan dan Return Product Resepnya Eyang	13
Tabel 4.1 Kajian Penelitian Terdahulu	42
Tabel 5.1 Contoh Tabel Root Cause Analysis dengan 5 Why Analysis	67
Tabel 5.2 Contoh Tabel Tindakan Korektif dengan 5W + 1H	68
Tabel 5.3 Kerangka Material Flow Cost Accounting (MFCA) Brownies	71
Tabel 5.4 Indikator Kinerja Utama	72
Tabel 5.5 Gantt Chart Penelitian	81
Tabel 6.1 Hasil Why Analysis pada Faktor Penyebab Waste Return Product	90
Tabel 6.2 Hasil Why Analysis dan Bukti Pendukung	93
Tabel 6.3 Hasil Analisis 5W+1H untuk Menemukan Tindakan Korektif	95
Tabel 6.4 Perhitungan Mass Balance untuk Data Produksi per Hari	100
Tabel 6.5 Perhitungan Mass Balance untuk Hasil Output per Hari	100
Tabel 6.6 Jadwal Observasi	106
Tabel 6.7 Sumber Daya Cookies Resepnya Eyang	108
Tabel 6.8 Analisis VRIO	109
Tabel 6.9 Perbandingan Hasil FGD Kedua Kelompok	115
Tabel 6.10 Integrasi RBV–FGD	117
Tabel 6.11 Implementasi Manajerial Penerapan Metode Crashing dan Root Cause Analysis	130

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Timeline UMKM Resepnya Eyang	4
Gambar 2.2 Struktur Organisasi	7
Gambar 3.4 Permasalahan Utama UMKM Brownies Panggang Resepnya Eyang .	15
Gambar 4.1 Bagan Circular Economy Business Model	24
Gambar 4.2 Kerangka Integratif Manajemen Limbah	27
Gambar 4.3 Fishbone Diagram	34
Gambar 4.4 Kerangka Pemikiran	49
Gambar 5.1 Contoh Fishbone Diagram	66
Gambar 5.2 Alur Penelitian Action Research	75
Gambar 5.3 Action Plan	79
Gambar 6.1 Alur Produksi Brownies	83
Gambar 6.1 C&E Diagram (Fishbone Diagram)	85
Gambar 6.2 Flowchart Produksi Sebelum Inovasi	121
Gambar 6.3 Flowchart Produksi Sesudah Inovasi	122
Gambar 6.4 Simulasi Penghitungan dengan Mass Balance Model	123
Gambar 6.5 Analisis Profitabilitas dan Efisiensi Waste Setelah Implementasi Inovasi Produk Sirkular	125

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN-LAMPIRAN	149
LAMPIRAN 1 SALINAN HASIL WAWANCARA DENGAN BAGIAN LOGISTIK / STOCK	150
LAMPIRAN 2 SALINAN HASIL WAWANCARA DENGAN TIM DISTRIBUSI / SALES DISTRIBUSI	156
LAMPIRAN 3 SALINAN HASIL WAWANCARA DENGAN BAGIAN PRODUKSI	160
LAMPIRAN 4 SALINAN HASIL WAWANCARA DENGAN OWNER	164
LAMPIRAN 5 FGD DENGAN LOYAL CUSTOMER	173
LAMPIRAN 6 FGD DENGAN POTENSIAL CUSTOMER	184

UNIVERSITAS
MERCU BUANA