



STRATEGI PENERAPAN MANAJEMEN KINERJA PADA USAHA SEKTOR MAKANAN DAN MINUMAN: STUDI KASUS PADA UMKM SAJIAN TOEAN

ZELINKA NATALIA ANGELINA



**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

Degan ini saya menyatakan bahwa tesis yang berjudul “Strategi Penerapan Manajemen Kinerja pada Usaha Sektor Makanan dan Minuman: Studi Kasus pada UMKM Sajian Toean” adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing serta 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 pada bagian akhir tesis ini.

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

Bogor, Agustus 2026

Zelinka Natalia Angelina
K1501241039



RINGKASAN

ZELINKA NATALIA ANGELINA. Strategi Penerapan Manajemen Kinerja pada Usaha Sektor Makanan dan Minuman: Studi Kasus pada UMKM Sajian Toean. Dibimbing oleh SYAMSUL MAARIF dan YUDHA HERYAWAN ASNAWI.

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) sudah tidak asing lagi disebut sebagai tulang punggung perekonomian Indonesia dengan berkontribusinya yang mencapai 60.51% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional dan penyerapan hampir 97% tenaga kerja pada tahun 2024. Namun dengan capainnya yang besar, kinerja UMKM masih belum optimal. Masalah ini juga dialami oleh UMKM Sajian Toean, sebuah usaha yang bergerak di sektor makanan dan minuman di Kota Bogor dan ditemukan belum menerapkan strategi manajemen kinerja secara sistematis.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menggambarkan kondisi manajemen kinerja usaha, mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja usaha, merumuskan strategi manajemen yang efektif serta membangun model bisnis yang ideal, sistematis dan aplikatif bagi UMKM Sajian Toean.

Penelitian ini menggunakan (*mixed methods*). Data primer diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, sedangkan data sekunder diperoleh dari studi literatur, data Badan Pusat Statistik, dan artikel resmi lainnya terkait industri kuliner. Tahapan analisis yang dilakukan mulai dari pemetaan kondisi bisnis dengan *Business Model Canvas* (BMC), Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), Matriks *External Factor Evaluation* (EFE), Matriks *Internal-External* (IE), analisis SWOT, dan QSPM.

Analisis matriks IFE menunjukkan skor tertimbang sebesar 2,26 dengan kekuatan utama berupa lokasi usaha yang strategis dan kelemahan utamanya adalah kemampuan komunikasi SDM yang masih kurang. Hasil matriks EFE menunjukkan skor tertimbang sebesar 2,14 dengan peluang utamanya adalah ekspansi *cloud kitchen* dan ancaman utama berupa musim hujan yang berdampak terhadap omzet usaha. Kombinasi kedua skor tersebut menempatkan usaha pada sel V yaitu *hold and maintain* pada matriks IE. Posisi ini menunjukkan kondisi usaha rata-rata dan masih memiliki ruang untuk bertumbuh.

Analisis SWOT menghasilkan sejumlah strategi, dengan delapan strategi di antaranya dievaluasi menggunakan QSPM. Strategi WO2, yaitu perbaikan sistem manajemen internal, perluasan akses kasir, dan penyusunan SOP melalui potensi pengembangan volume penjualan *online* menjadi prioritas utama dengan nilai STAS sebesar 5,33.

Berdasarkan hasil tersebut, UMKM Sajian Toean disarankan memprioritaskan perbaikan manajemen internal melalui pencatatan stok dan keuangan yang sistematis, penyusunan SOP, optimalisasi promosi digital dengan adanya penanggung jawab khusus, serta melakukan evaluasi dan penyesuaian harga secara berkala. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas objek penelitian, menambah variabel relevan, serta dapat melakukan periode pengamatan yang lebih panjang agar hasilnya lebih komprehensif.

Kata Kunci: BMC, Kinerja UMKM, Manajemen Strategi, QSPM, SWOT

SUMMARY

ZELINKA NATALIA ANGELINA. Strategies for Implementing Performance Management in the Food and Beverage Sector: A Case Study of Sajian Toean MSMEs. Supervised by SYAMSUL MAARIF and YUDHA HERYAWAN ASNAWI.

Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) are widely recognized as the backbone of the Indonesian economy, contributing 60.51% to the national Gross Domestic Product (GDP) and absorbing nearly 97% of the workforce in 2024. Despite this substantial contribution, MSME performance remains suboptimal. This issue is also faced by Sajian Toean, an MSME operating in the food and beverage sector in Bogor, which was found to have not yet implemented a systematic performance management strategy.

This study aims to describe the condition of the firm's performance management, identify the factors influencing business performance, formulate an effective management strategy, and develop an ideal, systematic, and applicable business model for Sajian Toean.

This study employs a mixed-methods approach. Primary data were obtained through interviews, observation, and documentation, while secondary data were obtained from literature studies, data from the Central Statistics Agency (BPS), and other official publications related to the culinary industry. The analysis stages consisted of mapping the existing business condition using BMC, IFE Matrix, EFE Matrix, IE Matrix, SWOT analysis, and QSPM.

The IFE matrix analysis produced a weighted score of 2.26, with the main strength being the strategic business location and the main weakness being the still-limited communication skills of human resources. The EFE matrix produced a weighted score of 2.14, with the main opportunity being the potential expansion into cloud kitchens and the main threat being the rainy season's impact on business revenue. The combination of these two scores places the business in Cell V, the hold-and-maintain position, on the IE matrix. This position indicates an average business condition that still has room to grow.

The SWOT analysis generated a number of strategies, eight of which were further evaluated using QSPM. Strategy WO2, which focuses on improving the internal management system, expanding cashier access, and developing standard operating procedures (SOPs) supported by the potential growth of online sales volume, emerged as the top priority strategy with the highest Sum Total Attractiveness Score (STAS) of 5.33.

Based on these findings, Sajian Toean is advised to prioritize improving its internal management through systematic stock and financial record-keeping, developing SOPs, optimizing digital promotion through a dedicated person in charge, and conducting periodic evaluation and price adjustments. Future research is recommended to broaden the scope of the research object, add relevant variables, and extend the observation period to produce more comprehensive results.

Keywords: BMC, MSME Performance, QSPM, Strategic Management, SWOT



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 2026
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 PENERAPAN MANAJEMEN KINERJA PADA USAHA SEKTOR MAKANAN DAN MINUMAN: STUDI KASUS PADA UMKM SAJIAN TOEAN

ZELINKA NATALIA ANGELINA

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

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
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.

Tim Penguji pada Ujian Tesis:

1. Dr. Arry Ekananta, S.T., M.Si.
2. Dr. Nur Hasanah, S.Kom., M.Eng.

Judul Tesis : Strategi Penerapan Manajemen Kinerja pada Usaha Sektor Makanan dan Minuman: Studi Kasus pada UMKM Sajian Toe'an
Nama : Zelinka Natalia Angelina
NIM : K1501241039

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Prof. Dr. Ir. Mohammad Syamsul Maarif, M.Eng.



Pembimbing 2:
Dr. Drs. Yudha Heryawan Asnawi, M.M

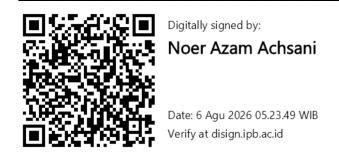


Diketahui oleh

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 Tesis: 1 Juli 2026

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas karunia, penyertaan, dan hikmat-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan penyusunan proposal penelitian tesis ini. Proposal penelitian yang berjudul *Strategi Penerapan Manajemen Kinerja pada Usaha Sektor Makanan dan Minuman: Studi Kasus pada UMKM Sajian Toean* ini disusun sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan studi pada Program Magister Manajemen di Sekolah Bisnis Institut Pertanian Bogor.

Terima kasih penulis ucapkan kepada Bapak Prof. Dr. Ir. M. Syamsul Maarif, M.Eng. dan Bapak Dr. Yudha Heryawan Asnawi, MM selaku komisi pembimbing yang telah memberikan semangat, arahan dan bimbingan kepada penulis sehingga karya ilmiah ini dapat terselesaikan. Akhir kata penulis berharap, semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Agustus 2026

Zelinka Natalia Angelina

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
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 menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xii
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Manfaat Penelitian	4
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	4
II TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Strategi	5
2.2 Manajemen Strategi	5
2.3 Manajemen Kinerja	7
2.4 UMKM Sektor Makanan dan Minuman	9
2.5 Penelitian Terdahulu	10
2.6 Kerangka Penelitian	11
III METODE PENELITIAN	13
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	13
3.2 Jenis Penelitian	13
3.3 Jenis dan Sumber Data	13
3.4 Metode Analisis Data	13
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	26
4.1 Profil UMKM Sajian Toean	26
4.2 Hasil Analisis Kondisi Usaha	28
4.3 Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE)	44
4.4 Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (EFE)	46
4.5 Matriks <i>Internal-External</i> (IE)	49
4.6 Matriks SWOT (<i>Strenght, Weaknesses, Opportunities, and Threats</i>)	51
4.7 QSPM (<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>)	60
4.8 <i>Business Model Canvas</i> Usulan (BMC 2)	66
4.9 Implikasi Manajerial	71
V SIMPULAN DAN SARAN	76
5.1 Kesimpulan	76
5.2 Saran	77
DAFTAR PUSTAKA	79
LAMPIRAN	84
RIWAYAT HIDUP	98



DAFTAR TABEL

1	Penelitian terdahulu	10
2	<i>Paired comparison</i> bobot matriks IFE	19
3	<i>Paired comparison</i> bobot matriks EFE	20
4	Kuadran matriks IE	21
5	Matriks perumusan strategi SWOT	23
6	Format tabel analisis QSPM	24
7	Faktor internal kekuatan UMKM Sajian Toean	35
8	Faktor internal kelemahan UMKM Sajian Toean	36
9	Faktor eksternal peluang UMKM Sajian Toean	36
10	Faktor eksternal ancaman UMKM Sajian Toean	37
11	Faktor internal dan eksternal UMKM Sajian Toean	37
12	Validasi AQCD faktor internal kekuatan UMKM Sajian Toean	39
13	Validasi AQCD faktor internal kelemahan UMKM Sajian Toean	40
14	Validasi AQCD faktor eksternal peluang UMKM Sajian Toean	41
15	Validasi AQCD faktor eksternal ancaman UMKM Sajian Toean	42
16	Matriks IFE UMKM Sajian Toean	45
17	Matriks EFE UMKM Sajian Toean	47
18	Hasil analisis matriks SWOT UMKM Sajian Toean	52
19	Kategori alternatif strategi berdasarkan Matriks IE	59
20	Alternatif strategi berdasarkan matriks SWOT	61
21	Hasil analisis QSPM UMKM Sajian Toean	63
22	Peringkat strategi prioritas berdasarkan hasil analisis QSPM	64

DAFTAR GAMBAR

1	Kerangka pemikiran	12
2	Menu signature UMKM Sajian Toean	26
3	Konsep usaha UMKM Sajian Toean	27
4	Staff UMKM Sajian Toean	28
5	Model bisnis eksisting UMKM Sajian Toean	29
6	Hasil posisi UMKM Sajian Toean berdasarkan matriks IE	50
7	Model bisnis usulan UMKM Sajian Toean	66

DAFTAR LAMPIRAN

1	Daftar pertanyaan identifikasi model bisnis kanvas (BMC)	85
2	Daftar pertanyaan identifikasi matriks IFE-EFE	90
3	Pemberian bobot faktor strategis	93
4	Penilaian peringkat/ <i>ranking</i> faktor strategis	96