



**IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD*
BERDASARKAN ANALISA *GAP*
SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2015
UNTUK KEBERLANJUTAN RESTORAN
RADJA GURAME CEMPAKA PUTIH**

CAPSTONE PROJECT

**UNIVERSITAS
MERCU BUANA**

Maria Lita Tangie

55124110033

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

2026



**IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD*
BERDASARKAN ANALISA *GAP*
SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2015
UNTUK KEBERLANJUTAN RESTORAN
RADJA GURAME CEMPAKA PUTIH
*CAPSTONE PROJECT***

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Studi Magister Manajemen

Maria Lita Tangie

55124110033

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

2026

HALAMAN PERNYATAAN KARYA SENDIRI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Maria Lita Tangie
NIM : 55124110033
Fakultas/Program Studi : Ekonomi dan Bisnis/Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa *Capstone* berjudul:
“Implementasi *Balanced Scorecard* Berdasarkan Analisa Gap Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 untuk Keberlanjutan Restoran Radja Gurame Cempaka Putih” adalah hasil karya saya sendiri, tidak mengandung unsur plagiarisme, pelanggaran hak cipta, atau konten ilegal dalam bentuk apapun dan tidak melanggar hukum atau hak pihak manapun.

Apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran terhadap pernyataan ini, saya bersedia menanggung seluruh konsekuensi hukum dan membebaskan Universitas Mercu Buana dari segala bentuk tuntutan hukum dan saya siap mendapatkan sanksi akademis yang berlaku di Universitas Mercu Buana.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 24 Februari 2026



Maria Lita Tangie

HALAMAN SURAT KETERANGAN HASIL UJI TURNITIN

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

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

SURAT KETERANGAN HASIL UJI TURNITIN

Nama : MARIA LITA TANGIE
NIM : 55124110033
Fakultas / Program Studi : PASCA / Magister Manajemen
Jenis : Tesis
Judul Tugas Akhir : IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD BERDASARKAN ANALISA GAP
SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2015 UNTUK KEBERLANJUTAN
RESTORAN RADJA GURAME CEMPAKA PUTIH
Hasil Pengecekan Turnitin : 13%

Telah dilakukan pengecekan Similarity menggunakan aplikasi **Turnitin** dengan hasil presentase kemiripan sebesar **13%** 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, 23 February 2026
Kepala Biro Perpustakaan



Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

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

2026/Februari/23/0000000825/Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Implementasi *Balanced Scorecard* Berdasarkan Analisa *Gap*
Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 untuk Keberlanjutan
Restoran Radja Gurame Cempaka Putih
Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan
Nama (NIM) : Maria Lita Tangie (55124110033)
Program : Magister Manajemen
Tanggal : 24 Februari 2026

Mengesahkan,
Pembimbing



(Dr. Tukhas Shilul Imaroh, M.M.)

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Magister Manajemen



(Dr. Nurul Hidayah, SE., Akt., M.Ak.)



(Dr. Lenny Christina Nawangsari, M.M.)

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan anugerahNya, sehingga Penulis dapat menyelesaikan *Capstone Project* ini dengan judul **“Implementasi *Balanced Scorecard* Berdasarkan Analisa Gap Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 untuk Keberlanjutan Restoran Radja Gurame Cempaka Putih”**. *Capstone Project* ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Dr. Tukhas Shilul Imaroh, M.M. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan waktu, bimbingan, semangat, pengetahuan, dan nasehat yang sangat bermanfaat demi terselesaikannya *Capstone Project* ini. Penulis juga berterima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Andi Adriansyah, M. Eng., selaku Rektor Universitas Mercu Buana,
2. Dr. Nurul Hidayah, S.E., Akt., M.Ak. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana,
3. Dr. Lenny Christina Nawangsari, M.M., selaku Ketua Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana sekaligus Ketua Penguji sidang akhir,
4. Dr. Ir. Agustinus Hariadi Djoko Purwanto M.Sc., selaku dosen mata kuliah Riset Proyek dan Penelaah Seminar Hasil,
5. Dr. Eri Marlapa, S.E., M.M. selaku Sekretaris I Program S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana sekaligus penguji sidang akhir,
7. Bapak Edy Fahyudi dan Ibu Melka Octavia serta segenap manajemen dan karyawan PT. Selera Radja Sejahtera khususnya pada *outlet* restoran Radja Gurame Cempaka Putih, yang telah bersedia menjadi obyek penelitian,
8. Seluruh dosen, staf, dan rekan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Mercu Buana,
9. Orang tua Penulis yang memberikan dukungan doa dan semangat.
10. Manajemen dan Kepala Bagian Pengendalian Mutu BPK PENABUR Jakarta yang telah memberikan kesempatan studi lanjut,
11. Teristimewa, Arief Nurcahyo Sumantri, S.T., M.Si. (suami) serta Alpheus Abyasa Amalo Sumantri dan Benaiah Bima Bayanaka Sumantri (anak-anak) atas semangat, doa, inspirasi, dan dukungan baik moral maupun material.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini memiliki kekurangan karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman. Karena itu, dengan kerendahan hati menerima segala bentuk saran, masukan, dan kritik yang membangun serta memohon maaf apabila terdapat kesalahan dalam proses penyusunannya.

Akhir kata, Penulis berharap *Capstone Project* ini bermanfaat bagi setiap pembacanya. Terima kasih.

Jakarta, 24 Februari 2026
Penulis,
(Maria Lita Tangie)

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR DI REPOSITORI UMB

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

Nama : Maria Lita Tangie
NIM : 55124110033
Fakultas/Program Studi : Ekonomi dan Bisnis/Magister Manajemen
Judul *Capstone Project* : Implementasi *Balanced Scorecard* Berdasarkan Analisa Gap Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 untuk Keberlanjutan Restoran Radja Gurame Cempaka Putih.

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, dengan ini memberikan izin dan menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Mercu Buana **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-exclusive 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/formatkan, 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 sebenarnya.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA
Jakarta, 24 Februari 2026



Maria Lita Tangie

**IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD*
BERDASARKAN ANALISA *GAP*
SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2015
UNTUK KEBERLANJUTAN RESTORAN
RADJA GURAME CEMPAKA PUTIH**

Maria Lita Tangie

ABSTRAK

Capstone Project ini bertujuan mengembalikan profitabilitas *outlet* Restoran Radja Gurame Cempaka Putih dengan menganalisis penyebab penurunan kinerja finansial yang tercermin dari *Return on Assets* (ROA), *Return on Investment* (ROI), serta rendahnya penilaian pelanggan pada *Google Review*. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif melalui wawancara manajemen, *forum group discussion* dengan karyawan kunci, wawancara pelanggan, observasi lapangan, serta analisis data sekunder. Analisis dilakukan dengan mengintegrasikan *gap* sistem manajemen mutu ISO 9001:2015, indikator kinerja *Balanced Scorecard*, *Cause & Effect Diagram*, dan pendekatan *Resource-Based View* (RBV–VRIO). Hasil penelitian mengidentifikasi tujuh temuan utama, yaitu: (1) adanya kesenjangan signifikan antara praktik operasional dan sistem manajemen mutu formal; (2) belum terbentuknya sistem pengukuran kinerja dan pengambilan keputusan berbasis data; (3) terjadinya inkonsistensi kualitas produk dan layanan pada kondisi operasional tertentu; (4) kualitas produk dan pelayanan sebagai kekuatan utama berbasis sumber daya tidak berwujud; (5) pengelolaan sumber daya manusia yang belum berbasis sistem; (6) pemanfaatan teknologi yang masih bersifat operasional dan belum strategis; serta (7) keunggulan sumber daya internal yang belum terkonversi menjadi kinerja finansial berkelanjutan. Penelitian ini merekomendasikan perumusan peta strategi berbasis *Balanced Scorecard* dalam horizon tiga tahun.

Kata kunci:

ISO 9001:2015, *Balanced Scorecard*, C&E Diagram, RBV-VRIO, profitabilitas

**BALANCED SCORECARD IMPLEMENTATION BASED ON
ISO 9001:2015 QUALITY MANAGEMENT SYSTEM
GAP ANALYSIS FOR SUSTAINABILITY OF
RESTAURANT RADJA GURAME CEMPAKA PUTIH OUTLET**

Maria Lita Tangie

ABSTRACT

This study aims to restore the profitability of the Radja Gurame Cempaka Putih restaurant outlet by analyzing the causes of declining Return on Assets (ROA) and Return on Investment (ROI), and low customer ratings on Google Reviews. A qualitative-descriptive approach was employed through management interviews, focus group discussions with key employees, customer interviews, field observations, and secondary data analysis. The analysis integrates gaps in the ISO 9001:2015 quality management system, Balanced Scorecard performance indicators, Cause and Effect analysis, and the Resource-Based View (RBV–VRIO) approach. The findings identify seven key issues: (1) significant gaps between operational practices and the formal quality management system; (2) the absence of a data-driven performance measurement and decision-making system; (3) inconsistencies in product and service quality under certain operational conditions; (4) product quality and service as the main strengths based on intangible resources; (5) human resource management that is not yet system-based; (6) technology utilization that remains operational rather than strategic; and (7) internal resource advantages that have not yet been converted into sustainable financial performance. This study recommends the formulation of a Balanced Scorecard-based strategy map as a foundation for strategic decision-making over a three-year horizon.

Keywords:

ISO 9001:2015, Balanced Scorecard, C&E Diagram, RBV-VRIO, profitability

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	0
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN KARYA SENDIRI	ii
HALAMAN SURAT KETERANGAN HASIL UJI TURNITIN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH DI REPOSITORI UMB	vi
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I <i>EXECUTIVE SUMMARY</i>	1
1.1 Tujuan	1
1.2 Metodologi	1
1.3 Temuan Utama	2
1.4 Rekomendasi Strategis	2
1.5 Implikasi	3
1.6 Keterbatasan	3
1.7 Langkah Berikutnya	3
BAB II <i>ORGANIZATION PROFILE</i>	4
2.1 Gambaran Umum Perusahaan	4
2.2 Struktur Organisasi	5
1. Struktur Organisasi PT. Selera Radja Sejahtera	5
2. Tugas dan Fungsi Pokok	6
2.3 Visi, Misi, dan Nilai Perusahaan	8
2.4 Sumber Daya	9
BAB III <i>PROJECT BACKGROUND AND PROBLEM STATEMENT</i>	12
3.1 Latar Belakang	12
3.2 Analisis Industri dan Posisi Pasar	16
3.3 Identifikasi Permasalahan dan Justifikasi Penelitian	18
3.4 Tujuan dan Manfaat Proyek (Teoritis dan Praktis)	21
1. Tujuan Umum	21
2. Tujuan Khusus	21
3. Manfaat	21

BAB IV	<i>LITERATURE REVIEW</i>	23
4.1	Teori dan Konsep Relevan	23
	1. <i>Sustainability Theory</i> dan <i>Sustainability Development Goals (SDGs)</i>	23
	2. Manajemen Strategis	24
	3. Lingkungan Internal dan <i>Resource-Based View (RBV) Theory</i>	25
	4. <i>Dynamic Capability Theory</i>	30
	5. <i>Signalling Theory</i>	31
	6. <i>Change Management Theory</i> dan <i>Resistance to Change</i>	31
	7. Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2015 dan Siklus PDCA	32
	8. Diagram Sebab-Akibat (C&E Diagram)	35
	9. <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	36
4.2	Kajian Penelitian Terdahulu	38
	1. Sistem Manajemen Mutu (SMM) dan Efisiensi Operasional	38
	2. <i>C&E Diagram (Fishbone Diagram)</i>	38
	3. <i>Resource-Based View</i> Berkarakteristik VRIO	39
	4. <i>Balanced Scorecard</i> , ROI, ROA, dan Pengukuran Kinerja Keuangan	39
	5. <i>Customer Review</i> dan <i>Digital Behavior</i>	40
4.3	Rangkuman Penelitian Terdahulu dan Perbedaan dengan <i>Capstone Project</i> Ini	40
4.4	Kerangka Berpikir	56
BAB V	<i>METHODOLOGY AND WORK PLAN</i>	58
5.1	Pendekatan Penelitian	58
5.2	Desain Penelitian, Obyek/Subyek, Sumber Data	58
5.3	Sumber Data	59
5.4	Teknik Pengumpulan Data	59
	1. Wawancara dan <i>Forum Group Discussion (FGD)</i>	59
	2. Observasi Lapangan	77
5.5	Teknik Analisis Data	81
5.6	Validitas dan Reliabilitas Data	81
5.7	Waktu Pelaksanaan (Gantt Chart)	81
BAB VI	<i>ANALYSIS, RESULT, AND DISCUSSION</i>	83
6.1	Analisis	83
	1. Pemetaan Masalah Proses/Sistem Manajemen Mutu Berdasarkan Klausul ISO 9001:2015	83
	2. Pemetaan Masalah Kinerja Berdasarkan Perspektif <i>Balanced-Scorecard</i>	91
	3. <i>C&E Analysis</i> (Fishbone Diagram)	97
	4. Analisis Internal (<i>Resource-Based View</i> dan VRIO)	101
	5. Triangulasi Sumber	107
6.2	Hasil Analisis	113
6.3	Diskusi dan Implikasi Manajerial	121

1. Diskusi	121
2. Implikasi Manajerial	126
3. Implikasi Akademis	144
BAB VII CONCLUSION AND RECOMMENDATION	148
7.1 Kesimpulan	148
1. Umum	148
2. Khusus	148
7.2 Kontribusi Bagi Perusahaan dan Bagi Pembelajaran Akademik	149
1. Bagi Perusahaan	149
2. Bagi Pembelajaran Akademik	149
7.3 Rekomendasi Strategis	150
1. Strategi Prioritas	150
2. Implementasi Strategi	150
7.4 Implementasi Proyek	151
7.5 Keterbatasan dan Rekomendasi Penelitian Selanjutnya	151
1. Keterbatasan	151
2. Rekomendasi Penelitian Selanjutnya	151
DAFTAR PUSTAKA	153
LAMPIRAN	162



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Gambaran Umum PT. Selera Radja Sejahtera	4
Tabel 2.2	Tugas dan fungsi pokok divisi PT. Selera Radja Sejahtera	6
Tabel 2.3	Sumber Daya PT. Selera Radja Sejahtera	10
Tabel 3.1	<i>Rating</i> Radja Gurame Cempaka Putih dibandingkan Pesaing	17
Tabel 3.2	Perbandingan <i>outlet</i> restoran Radja Gurame Cempaka Putih dibandingkan Pesaing	17
Tabel 4.1	Sumber Daya Berwujud	27
Tabel 4.2	Sumber Daya Tidak Berwujud	28
Tabel 4.3	Penelitian Terdahulu	41
Tabel 4.4	Analisis Data Penelitian Terdahulu vs <i>Capstone</i> ini	45
Tabel 4.5	Variabel Penelitian Terdahulu vs <i>Capstone</i> ini	49
Tabel 5.1	Karakteristik Penelitian	58
Tabel 5.2	Sumber Data Penelitian	59
Tabel 5.3	Draf Pertanyaan Wawancara Pemetaan Masalah Proses/SMM..	60
Tabel 5.4	Draf Pertanyaan Wawancara Pemetaan Masalah Kinerja	63
Tabel 5.5	Draf Pertanyaan Wawancara Analisis C&E (<i>Fishbone</i>)	65
Tabel 5.6	Draf Pertanyaan FGD Analisis RBV-VRIO	71
Tabel 5.7	Draf Pertanyaan Wawancara Pelanggan	77
Tabel 5.8	Draf <i>Checklist</i> Observasi Lapangan	78
Tabel 5.9	Rincian Waktu Pelaksanaan <i>Capstone Project</i>	82
Tabel 6.1	Hasil Wawancara Pemetaan Masalah Proses/SMM	83
Tabel 6.2	Hasil Wawancara Pemetaan Masalah Kinerja Berbasis BSC	92
Tabel 6.3	Hasil Wawancara C&E Analisis	97
Tabel 6.4	Data Analisis RBV kerangka VRIO Radja Gurame Cempaka Putih	104
Tabel 6.5	Rekapitulasi Wawancara Sampel Pelanggan Radja Gurame Cempaka Putih	108
Tabel 6.6	Ringkasan Observasi Radja Gurame Cempaka Putih	111
Tabel 6.7	Perbandingan Hasil Analisis	113
Tabel 6.8	Temuan Utama Penelitian	118
Tabel 6.9	<i>Balanced Scorecard Strategy</i> PT. Selera Radja Sejahtera	128
Tabel 6.10	Identifikasi dan Mitigasi Risiko BSC PT. Selera Radja Sejahtera..	141

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Struktur Organisasi PT. Selera Radja Sejahtera	6
Gambar 3.1	ROA dan ROI PT. Selera Radja Sejahtera (<i>outlet</i> Radja Gurame Cempaka Putih) Tahun 2023, 2024, dan 2025	20
Gambar 3.2	Urutan ulasan/ <i>rating</i> rendah (1-3) tahun 2025 berdasarkan tema	20
Gambar 4.1	<i>The Strategy-Making, Strategy-Executing Process</i>	25
Gambar 4.2	Keunggulan Kompetitif	28
Gambar 4.3	Diagram Sebab-Akibat (<i>C&E Diagram</i>)	36
Gambar 4.4	Menterjemahkan <i>Balanced Scorecard</i>	37
Gambar 4.5	Kerangka Berpikir	56
Gambar 6.1	<i>C&E Diagram (Fishbone Diagram)</i>	100
Gambar 6.2	Peta Strategi PT. Selera Radja Sejahtera	127



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Izin Penelitian	162
Lampiran 2. Google <i>Review</i> Rating 1-3 Cempaka Putih Tahun 2025	163
Lampiran 3. Foto Kegiatan Wawancara, FGD, dan Observasi	173
Lampiran 4. <i>Curriculum Vitae</i>	175

