



ANALISIS INTEGRASI STRATEGI *SPACE MATRIX-BALANCED SCORECARD* DALAM PENILAIAN KINERJA BISNIS PT BERKAH MELANO INDONESIA

FARHAN ZHAFIR



**MANAJEMEN AGRIBISNIS
SEKOLAH VOKASI
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**

- 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 mengurangi 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 LAPORAN PROYEK AKHIR DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa laporan proyek akhir dengan judul “Analisis Integrasi Strategi *SPACE Matrix–Balanced Scorecard* dalam Penilaian Kinerja Bisnis PT Berkah Melano Indonesia” 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 laporan proyek akhir ini.

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

Bogor, Juli 2025

Farhan Zhafir
J0310211136

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

ABSTRAK

FARHAN ZHAFIR. Analisis Integrasi Strategi *SPACE Matrix–Balanced Scorecard* dalam Penilaian Kinerja Bisnis PT Berkah Melano Indonesia. Dibimbing oleh D. IWAN RISWANDI.

PT Berkah Melano Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang ekspor tanaman hias. Selama ini, perusahaan belum memiliki sistem evaluasi kinerja bisnis yang terstruktur sebagai acuan dalam menilai tingkat keberhasilan bisnis secara menyeluruh. Penelitian ini bertujuan untuk merancang dan mengevaluasi kinerja bisnis PT Berkah Melano Indonesia dengan menggunakan pendekatan integrasi *SPACE Matrix* dan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* digunakan untuk menilai kinerja berdasarkan empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif, integrasi *SPACE Matrix* dan *Balanced Scorecard*, serta *pairwise comparison*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Berkah Melano Indonesia memperoleh skor kinerja keseluruhan sebesar 85,6% dan termasuk dalam kategori sangat baik. Perspektif keuangan dan pelanggan memiliki skor tertinggi, sedangkan proses bisnis internal menjadi fokus perbaikan dalam strategi pengembangan perusahaan.

Kata kunci: *Balanced scorecard*, evaluasi kinerja, *pairwise comparison*, penilaian kinerja, *SPACE Matrix*

ABSTRACT

FARHAN ZHAFIR. Integration Analysis of the *SPACE Matrix–Balanced Scorecard* Strategy in Business Performance Assessment PT Berkah Melano Indonesia. Supervised by D. IWAN RISWANDI.

PT Berkah Melano Indonesia is a company engaged in the export of ornamental plants. To date, the company has not had a structured business performance evaluation system as a reference for assessing overall business success. This study aims to design and evaluate the business performance of PT Berkah Melano Indonesia using an integrated approach combining the *SPACE Matrix* and *Balanced Scorecard*. The *Balanced Scorecard* is used to assess performance based on four perspectives: financial, customer, internal business processes, and growth and learning. The methods used in this study include descriptive analysis, integration of the *SPACE Matrix* and *Balanced Scorecard*, and *pairwise comparison*. The results of the study indicate that PT Berkah Melano Indonesia achieved an overall performance score of 85.6% and falls into the “very good” category. The financial and customer perspectives have the highest scores, while internal business processes became the focus for improvement in the company’s development strategy.

Keywords: *Balanced scorecard*, *pairwise comparison*, performance appraisal, performance evaluation, *SPACE matrix*



©Hak cipta milik IPB University

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 mengurangi 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 2025¹
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.



**ANALISIS INTEGRASI STRATEGI SPACE MATRIX-BALANCED SCORECARD DALAM PENILAIAN KINERJA BISNIS
PT BERKAH MELANO INDONESIA**

FARHAN ZHAFIR

Laporan Proyek Akhir
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Terapan pada
Program Studi Manajemen Agribisnis

**MANAJEMEN AGRIBISNIS
SEKOLAH VOKASI
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



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

Penguji pada ujian Laporan Proyek Akhir: Dr. Ir. Dahri Tanjung, M.Si.



Judul Proyek Akhir

: Analisis Integrasi Strategi *SPACE Matrix-Balanced Scorecard* dalam Penilaian Kinerja Bisnis PT Berkah Melano Indonesia

: Farhan Zhasir

: J0310211136

Nama
NIM

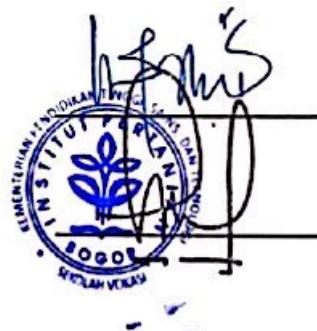
@Hak cipta milik IPB University

Disetujui oleh

Pembimbing:

Dr. Drs. D. Iwan Riswandi, S.E., M.Si.

Diketahui oleh



Ketua Program Studi:

Intani Dewi, S.Pt., M.Sc., M.Si.

NPI. 201811198309142016

Dekan Sekolah Vokasi:

Dr. Ir. Aceng Hidayat, M.T.

NIP. 196607171992031003



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 mengulik 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 dan syukur penulis panjatkan kepada Allah subhanaahu wa ta'ala atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian yang dilaksanakan sejak bulan September 2024 sampai bulan Desember 2024 ini ialah penilaian kinerja dengan judul “Analisis Integrasi Strategi *SPACE Matrix–Balanced Scorecard* dalam Penilaian Kinerja Bisnis PT Berkah Melano Indonesia”.

Penulis mengucapkan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada kedua orang tua tercinta, Bapak Abi Sofian, S.K.M., dan Ibu Sarida, S.Pd., yang senantiasa selalu menjadi sumber semangat dan penghibur di tengah lelahnya perjuangan, yang selalu memanjatkan doa di setiap sujudnya, dan dengan pengorbanan yang tiada henti mengiringi setiap langkah penulis hingga sampai pada titik ini. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada Ayuk, Dita Indira, S.Pd., yang selalu memberikan nasihat dan dukungan di setiap langkah. Kakak, Muhammad Dandy Pratama, S.Tr.Ak., yang selalu menjadi panutan penulis, serta Adik, Salsabilla Azzahra, yang meskipun masih menjalani perjuangannya sendiri di bangku perkuliahan, menjadi penyemangat tersendiri bagi penulis dalam menyelesaikan perjalanan ini. Tidak lupa kepada seluruh keluarga besar penulis yang dengan caranya masing-masing telah memberikan kekuatan, dukungan, dan doa yang tak pernah putus selama penulis menempuh perjalanan panjang di bangku perkuliahan. Terima kasih juga penulis ucapkan kepada dosen pembimbing, bapak Dr. Drs. D. Iwan Riswandi, S.E., M.Si., yang sudah membimbing dan memberikan saran serta dukungan selama penulis menyelesaikan laporan proyek akhir. Di samping itu, terima kasih penulis sampaikan kepada Bapak Riki Subagja selaku pemilik dari PT Berkah Melano Indonesia dan seluruh karyawan PT Berkah Melano Indonesia yang telah membantu dan memberikan ilmu yang sangat bermanfaat selama proses penelitian dan pengumpulan data. Ungkapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada Nadya Rahadatul Aisy, S.Tr.Bns., yang telah dengan sabar membantu, membimbing, serta memberikan masukan berharga dalam penyusunan proyek akhir ini. Tidak lupa, penulis juga menyampaikan terima kasih kepada seluruh rekan bimbingan dan teman-teman seangkatan yang telah memberikan dukungan, semangat, serta kontribusi pemikiran selama proses penulisan berlangsung. Penulis juga menghaturkan terima kasih kepada semua pihak yang telah turut membantu dalam penyelesaian laporan proyek akhir ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, namun tetap memberikan dampak yang berarti dalam perjalanan ini.

Penulis juga menyadari bahwa laporan proyek akhir ini belum mencapai kesempurnaan, sehingga saran dan masukan yang membangun sangat diharapkan. Semoga karya ini bermanfaat bagi pihak yang memerlukannya dan dapat berkontribusi pada perkembangan ilmu pengetahuan.

Bogor, Juli 2025

Farhan Zhafir

**DAFTAR TABEL**

viii

DAFTAR GAMBAR

viii

@DAFTAR LAMPIRAN

ix

PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan	4
1.4 Manfaat	4
TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Strategi Bisnis	5
2.2 Penilaian Kinerja	6
2.3 Analisis Lingkungan Internal dan eksternal	7
2.4 <i>SPACE Matrix</i>	10
2.5 <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	11
2.6 <i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	13
2.7 Penelitian Terdahulu	13
2.8 Kerangka Pemikiran	15
III METODE	18
3.1 Lokasi dan Waktu	18
3.2 Teknik Pengumpulan Data	18
3.3 Metode Analisis	19
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	26
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	26
4.2 Struktur Organisasi	27
4.3 Analisis Eksternal dan Internal	29
4.4 <i>SPACE Matrix</i>	30
4.5 Strategi berdasarkan analisis <i>SPACE Matrix</i>	32
4.6 <i>Balanced Scorecard</i>	35
4.7 Penilaian Kinerja Bisnis PT Berkah Melano Indonesia	49
4.8 Peningkatan Kinerja Bisnis PT Berkah Melano Indonesia	50
V SIMPULAN DAN SARAN	56
5.1 Simpulan	56
5.2 Saran	56
DAFTAR PUSTAKA	57
LAMPIRAN	59
RIWAYAT HIDUP	64



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

1	Pendapatan PT Berkah Melano Indonesia dari tahun 2021-2024	2
2	Penelitian terdahulu	14
3	Jenis data dan metode pengumpulan data	18
4	Kriteria standar skor	24
5	Skala pembobotan <i>pairwise comparison</i>	25
6	Tugas dan tanggung jawab PT Berkah Melano Indonesia	27
7	Analisis lingkungan <i>SPACE Matrix</i>	29
8	Kekuatan finansial (<i>financial strength</i>)	30
9	Keunggulan kompetitif (<i>competitive advantage</i>)	30
10	Stabilitas lingkungan (<i>environmental stability</i>)	31
11	Kekuatan industri (<i>industry strength</i>)	31
12	Restrukturisasi strategi <i>SPACE Matrix</i>	34
13	Matriks <i>balanced scorecard</i> PT Berkah Melano Indonesia	35
14	Pembobotan prioritas perspektif dan sasaran strategis	39
15	Target bisnis PT Berkah Melano Indonesia	40
16	Pengukuran kinerja perspektif keuangan	46
17	Pengukuran kinerja perspektif pelanggan	47
18	Pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal	48
19	Pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	49
20	Penilaian kinerja bisnis PT Berkah Melano Indonesia	50
21	Kebijakan manajerial bisnis PT Berkah Melano Indonesia	51
22	Estimasi realisasi dampak dari kebijakan manajerial terhadap sasaran strategis target tahun 2025	53

DAFTAR GAMBAR

1	Kerangka <i>Balanced Scorecard</i>	12
2	Kerangka pemikiran	17
3	Peta lokasi PT Berkah Melano Indonesia (Artgarden)	18
4	Kuadran <i>SPACE Matrix</i>	20
5	Struktur organisasi PT Berkah Melano Indonesia	27
6	Kuadran <i>SPACE Matrix</i> PT Berkah Melano Indonesia	33
7	Peta strategi <i>balanced scorecard</i>	38

DAFTAR LAMPIRAN

1	Kuesioner penelitian dalam penentuan bobot perspektif dan sasaran strategis <i>Balanced Scorecard</i>	60
2	Hasil pembobotan lokal dengan menggunakan <i>expert choice 11</i>	62
3	Hasil pembobotan global dengan menggunakan <i>expert choice 11</i>	62
4	Hasil pembobotan lokal dan global dengan menggunakan <i>expert choice 11</i>	63
	<i>Overall Inconsistency</i> PT Berkah Melano Indonesia	63