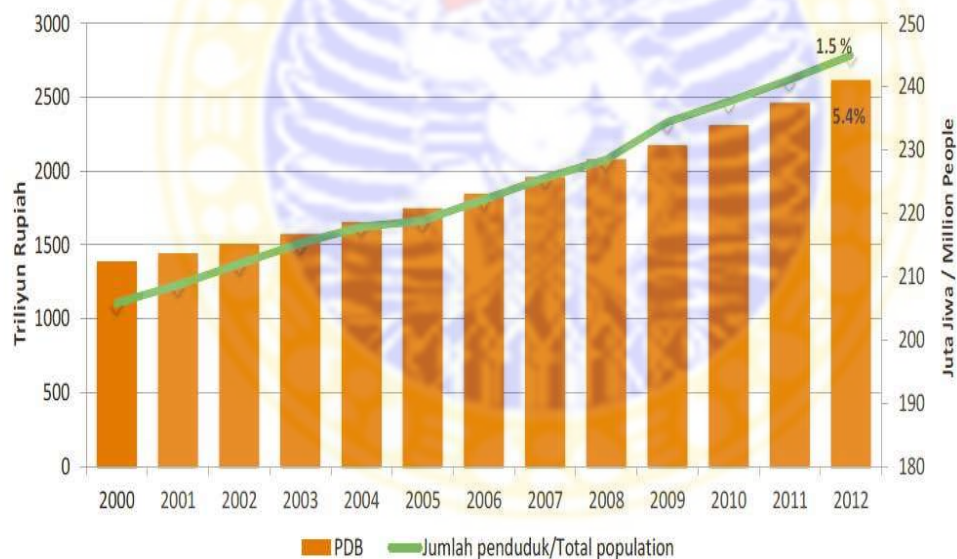


## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Indonesia adalah negara dengan jumlah populasi penduduk terbesar ke empat di dunia sehingga menjadikan pasar potensial yang besar sebagai pengguna energi dalam berbagai aktivitasnya, jumlah penduduk pada tahun 2012 mencapai 245 juta jiwa atau meningkat rata-rata sebesar 1,51% per tahun sejak tahun 2000, sedangkan peningkatan pertumbuhan PDB rata-rata selama 12 tahun terakhir mencapai 5,4% PDB dimana pada tahun 2012 PDB Indonesia mencapai 2.619 triliun Rupiah. (Sugiyono. 2014).

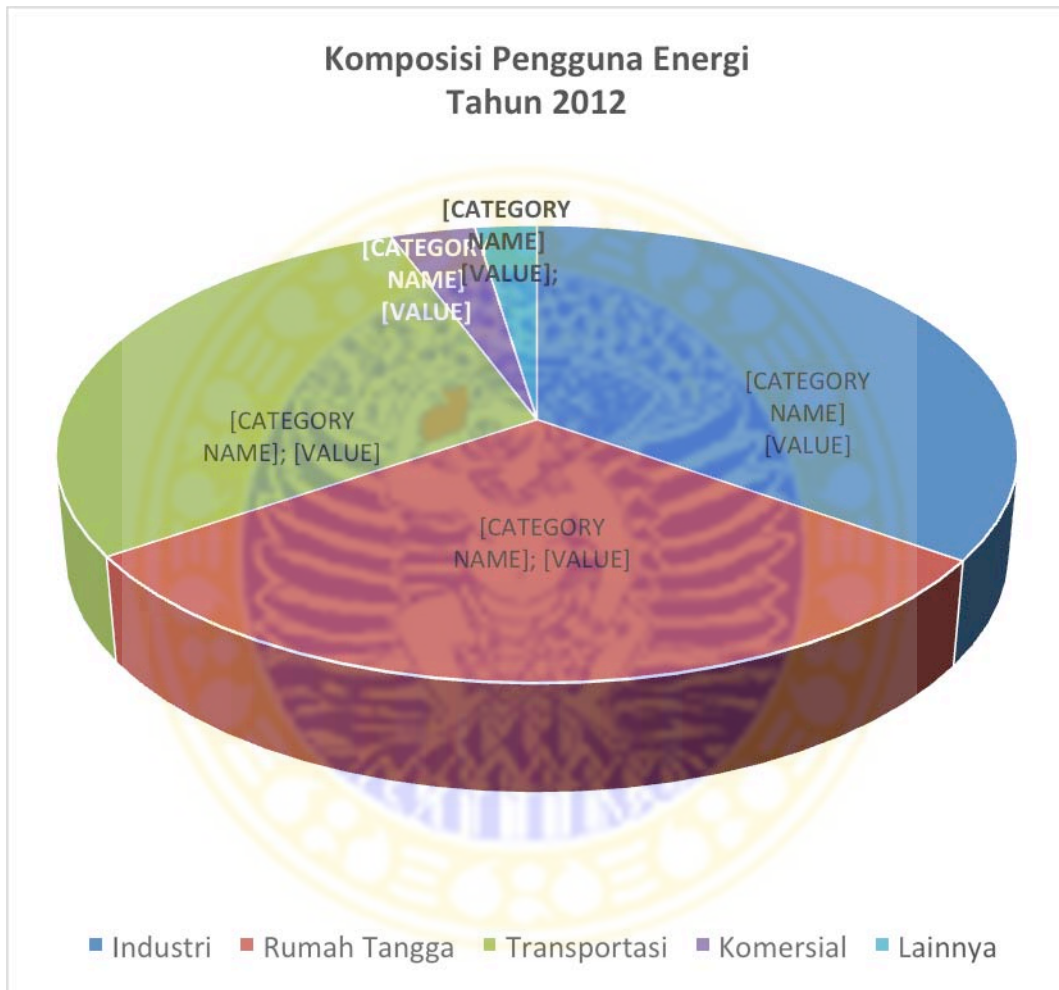


**Gambar 1.1. Jumlah Penduduk dan PDB**

Sumber : Sugiyono, 2014. *Outlook Energi Indonesia 2014*. Pusat Teknologi Pengembangan Sumberdaya Energi BPPT

Menurut data Pusat Teknologi Pengembangan Sumberdaya Energi BPPT, bahwa konsumsi energi final (termasuk biomasa) pada kurun waktu 2000-2012 mengalami

peningkatan signifikan dari 764 juta SBM (Setara Barrel Minyak atau *BOE/Barrel of Oil Equivalent*) menjadi 1.079 juta SBM pada tahun 2012 dibandingkan konsumsi pada tahun 2000 atau meningkat rata-rata 2,91% per tahun dengan segmentasi pengguna energi yang didominasi oleh konsumen industri dan rumah tangga, adapun komposisi masing-masing pengguna energi termasuk sektor selain industri dan rumah tangga adalah sebagai berikut :



**Gambar 1.2. Komposisi Pengguna Energi**

Sumber : Telaah Peneliti

Secara umum sektor energi saat ini menghadapi tantangan baik secara global maupun dalam lingkup nasional. Beberapa permasalahan aktual saat ini diantaranya :

- 1) Jumlah penduduk Indonesia pada tahun 2012 mencapai 245 juta jiwa meningkat dari 205 juta jiwa pada tahun 2000 dengan pertumbuhan rata-rata 1,31% per tahun. Laju pertumbuhan penduduk tertinggi di wilayah Kalimantan, sedangkan

laju pertumbuhan terendah adalah pulau Jawa. Pada saat ini sekitar 57% penduduk tinggal di pulau Jawa dengan luas wilayah 129.438 km<sup>2</sup> atau sekitar 6,7% wilayah daratan Indonesia. Pulau Jawa juga dipadati oleh industri sehingga menimbulkan masalah pada tata guna tanah, kependudukan, perumahan dan transportasi. Pulau Jawa membutuhkan pasokan energi yang sangat tinggi, sementara potensi sumber energi pulau Jawa sangat terbatas.

- 2) Produksi minyak terus menurun sementara permintaan energi terus tumbuh yang menyebabkan peningkatan impor minyak mentah dan produk olahan. Hal ini terlihat dengan adanya defisit neraca minyak 3,5 miliar Dolar di Kuartal 2 meningkat dari 2,1 miliar Dolar di Kuartal 1 tahun buku 2014. Di sisi lain, subsidi BBM relatif tinggi, disebabkan oleh peningkatan konsumsi domestik, kenaikan harga minyak internasional dan penurunan nilai tukar rupiah terhadap dolar AS dan valuta asing lainnya. Diperkirakan subsidi bahan bakar sampai akhir tahun 2014 akan melebihi alokasi anggaran 2014.
- 3) Walaupun potensi yang dimiliki Indonesia cukup besar tetapi pemanfaatan gas bumi dalam negeri masih terbatas. Hal ini disebabkan, belum tersedianya infrastruktur yang memadai untuk pemanfaatan gas bumi serta adanya ekspor gas dalam jumlah besar pada kontrak jangka panjang.
- 4) Secara umum pemanfaatan energi terbarukan masih relatif kecil. Hal ini disebabkan berbagai faktor yang menjadi masalah, antara lain ialah tingginya biaya investasi, birokrasi, insentif atau subsidi, dan harga jual produk akhir energi terbarukan yang lebih tinggi dibandingkan dengan energi fosil, kurangnya pengetahuan dalam mengadaptasi fasilitas energi bersih, serta potensi sumberdaya EBT pada umumnya kecil dan tersebar.

- 5) Ekspor batubara dalam jumlah yang jauh melebihi konsumsi dalam negeri bila tidak dikendalikan akan menguras potensi sumberdaya batubara Indonesia sehingga umur pemanfaatan pendek dan menjadi permasalahan dalam penyediaan energi generasi mendatang.

Berdasarkan data British Petroleum Statistical Review of World Energy 2004 dan IMF World Monetary Outlook 2004 (*Sumber: Company Profile PT.ENERGY MANAGEMENT INDONESIA, tahun 2010*), bahwa untuk negara Indonesia dalam meningkatkan Produk Domestik Brutonya (PDB) sebesar US\$1 juta akan memerlukan 470 TOE (*Tonne of oil equivalent, yaitu satuan jumlah energi yang dihasilkan atas penggunaan satu ton minyak mentah*). Bila dibandingkan dengan negara lain, Jepang dalam meningkatkan PDB yang sama hanya membutuhkan 92,3 TOE.

Indikator lainnya adalah tingkat konsumsi energi per kapita, dimana Indonesia menunjukkan tingkat konsumsi energi per kapitanya sebesar 0,467 TOE/kapita, sedangkan Jepang mencapai 4,14 TOE/Kapita. Dari dua indikator menunjukkan bahwa :

- 1) Penggunaan energi di Indonesia masih belum produktif.
- 2) Besarnya konsumsi atas energi yang sangat besar tersebut belum seluruhnya dinikmati oleh masyarakat, karena tingkat energi yang dinikmati masyarakat relatif kecil.

Dari data tersebut menunjukkan bahwa tingkat pertumbuhan ekonomi berkorelasi langsung terhadap konsumsi sumber daya energi sehingga mendorong tingginya permintaan akan energi, Namun sisi permintaan ini tidak diimbangi dengan sisi penawaran yang cukup mengingat jenis produk energi yang banyak tersedia saat ini merupakan jenis yang tidak dapat diperbaharukan (*non-renewable energy*, seperti minyak dan gas bumi, batubara). Ketidakseimbangan antara sisi permintaan terhadap sisi penawaran

tersebut memicu tingginya nilai jual atas produk energi tersebut, yang secara otomatis mempengaruhi tingginya biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam konsumsi energinya untuk menggerakkan aktivitas perusahaan. Semakin tingginya biaya atas konsumsi energi dasawarsa belakangan ini mendorong berbagai perusahaan untuk mulai melakukan pengelolaan energinya secara efisiensi agar mencapai efisiensi pengeluaran, disamping mulai maraknya tuntutan akan produk maupun pengelolaan industri yang ramah lingkungan. Sektor energi mempunyai peranan penting dalam menggerakkan roda ekonomi nasional sehingga penggunaan dan pengelolaan energi harus dilakukan secara optimal mengingat sumber-sumber energi yang ada saat ini bersifat tidak terbarukan (*non renewable*) sedangkan kondisi yang dihadapi saat ini adalah dimana kebutuhan energi tidak dapat diimbangi oleh pasokan yang ada serta laju peningkatan kebutuhan jauh lebih besar daripada laju peningkatan pasokan.

Di samping itu sebagaimana telah diamanatkan pemerintah untuk menekankan efisiensi penggunaan sumber-sumber energi yang ada dalam rangka mengatasi masalah energi nasional sehingga untuk meningkatkan kemampuan pasokan energi diperlukan upaya optimalisasi pemanfaatan energi untuk memenuhi kebutuhan energi nasional, sejak diberlakukannya Peraturan Pemerintah No. 70 Tahun 2009 tentang Konservasi Energi pada 16 November 2009, dimana diatur hal-hal yang menyangkut tanggung jawab pengusaha dalam pelaksanaan *konservasi energi* yang mencakup seluruh tahapan pengelolaan energi, seperti pada pasal 7 ayat 1, menyatakan bahwa pengusaha mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan konservasi energi dalam setiap tahap pelaksanaan usaha dan menggunakan teknologi yang efisien energi. Dalam peraturan tersebut terdapat penerapan insentif maupun disinsentif sesuai pasal 12 ayat 2 terhadap pengguna sumber energi yang tidak memenuhi ketentuan tersebut, baik dalam bentuk peringatan tertulis, pengumuman di media massa, denda dan/ atau pengurangan pasokan energi.

Oleh karena itu kondisi tersebut merupakan potensi pasar dalam bidang jasa konsultasi konservasi energi untuk dapat meningkatkan pertumbuhannya. PT. Energy Management Indonesia (Persero), selanjutnya disebut PT.EMI , merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa konsultasi konservasi energi dimana usaha intinya adalah memberikan konsultasi kepada perusahaan yang terkait dengan penggunaan atau pemanfaatan energi yang efisien sesuai dengan amanat pemerintah untuk melakukan efisiensi dalam hal penggunaan energi.

Untuk menghadapi persaingan, strategi yang dimiliki setiap perusahaan harus dapat diterjemahkan dalam tingkat operasional untuk dilaksanakan yang disertai dengan pengukuran dalam mengevaluasi dan memonitoring tingkat pencapaiannya. Bahwa tujuan setiap perusahaan adalah menciptakan maupun meningkatkan nilai perusahaan bagi para pemiliknya dimana nilai tersebut secara umum tercermin dari indikator pencapaian kinerja keuangan seperti laba perusahaan. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut maka setiap perusahaan haruslah memiliki strategi yang dapat diterapkan dan dijabarkan hingga ke tingkat level operasional. Dalam setiap implementasi agar dapat dipastikan bahwa strategi yang sudah ditetapkan semula dapat berjalan sesuai maksud pencapaian tujuan tersebut maka setiap strategi maupun langkah penjabaran pelaksanaan strateginya harus senantiasa dapat dimonitor serta dilakukan evaluasi sehingga dapat menyesuaikan dengan situasi maupun lingkungan organisasi yang senantiasa berubah-ubah.

Beberapa tahun ini PT. EMI mengalami pencapaian kinerja yang tidak sesuai dengan target yang telah ditentukan, dimana dalam beberapa tahun terakhir indikator kinerja perusahaan tidak sesuai dengan target RKAP bahkan cenderung mengalami kerugian, seperti yang tersaji pada laporan keuangan perusahaan.

**Tabel I.1. Laporan Rugi Laba***(dlm jutaan)*

URAIAN	2008	2009	2010	2011	2012
PENDAPATAN USAHA	16.153	20.629	33.339	13.866	27.804
BEBAN LANGSUNG	10.333	13.784	21.971	12.552	21.038
LABA KOTOR	5.820	6.845	11.368	1.314	6.766
BEBAN USAHA TIDAK LANGSUNG					
Beban Administrasi dan Umum	7.856	7.863	7.182	10.360	8.086
Penyusutan dan Amortisasi	597	581	522	3.091	2.016
JUMLAH BEBAN USAHA TDK LANGSUNG	8.453	8.444	7.704	13.451	10.102
LABA (RUGI) USAHA	(2.633)	(1.599)	3.664	(12.137)	(3.336)
PENDAPATAN (BEBAN) LAIN-LAIN	(752)	(1.748)	(2.775)	33.157	1.193
LABA (RUGI) SEBELUM PAJAK	(3.385)	(3.347)	889	21.020	(2.143)
PAJAK	1.247	311	-	-	-
LABA BERSIH SETELAH PAJAK	(2.138)	(3.036)	889	21.020	(2.143)

\*) - Pendapatan lain-lain 2011 = Surplus atas revaluasi assets

Sumber : Profile BUMN Kemeneg BUMN - <http://bumn.go.id/>**Tabel I.2. Neraca***(dlm jutaan)*

URAIAN	2008	2009	2010	2011	2012
<b>AKTIVA</b>					
Aktiva Lancar	16.060	19.524	25.867	14.196	24.598
Aktiva Tidak Lancar	11.400	10.977	10.734	42.675	42.394
JUMLAH AKTIVA	27.460	30.501	36.601	56.871	66.992
<b>KEWAJIBAN &amp; EKUITAS</b>					
<b>KEWAJIBAN</b>					
Kewajiban Lancar	12.714	18.944	30.564	26.207	46.596
Kewajiban Tidak Lancar	848	1.025	1.095	1.465	1.542
JUMLAH KEWAJIBAN	13.562	19.969	31.659	27.672	48.138
<b>EKUITAS</b>	13.898	10.532	4.942	29.199	18.854
JUMLAH KEWAJIBAN & EKUITAS	27.460	30.501	36.601	56.871	66.992

Sumber : Profile BUMN Kemeneg BUMN - <http://bumn.go.id/>

Tabel I.3. Rasio Keuangan

Rasio-rasio Penting	31 Desember / 31 December					Key Ratios
	2008	2009	2010	2011	2012	
Rasio Lancar(x)	1,3	1,0	0,8	0,5	0,5	Current Ratio (x)
Rasio Cepat(x)	0,4	0,0	0,1	0,1	0,5	Quick Ratio (x)
Perputaran Piutang(x)	2,5	2,3	2,9	2,0	278,0	Account Receivable Turnover (x)
Perputaran Aset(x)	0,6	0,7	1,0	0,3	0,4	Asset Turnover (x)
<b>Solvabilitas</b>						<b>Solvability</b>
Rasio Utang Jangka Panjang terhadap Ekuitas (%)	6	10	22	5	8,0	Long Term Debt to Equity Ratio(%)
Rasio Total Liabilitas terhadap Ekuitas (%)	98	190	647	95	254	Total Liabilities to Equity Ratio(%)
Rasio Utang Jangka Panjang terhadap Total Aset (%)	3,0	4,0	3,0	2,0	2,0	Long Term Debt to Total Asset(%)
Rasio Kemampuan Membayar Bunga (%)	(3,7)	(1,6)	(0,1)	(3,1)	(0,2)	Interest Coverage Ratio(%)
<b>Profitabilitas</b>						<b>Profitability</b>
Marjin Laba Kotor (%)	36	33	29	39	24	Gross Profit Margin(%)
Marjin Laba Operasi (%)	(14)	(8)	1	(45)	(4)	Operating Profit Margin(%)
Marjin EBITDA (%)	(14)	(8)	1	(45)	(1)	EBITDA Margin(%)
Marjin Laba Bersih (%)	(13)	(15)	(6)	(63)	(8)	Net Profit Margin(%)
<b>Likuiditas</b>						<b>Liquidity</b>
Tingkat Pengembalian Ekuitas (%)	(15)	(29)	(44)	(30)	(11)	Return on Equity(%)
Tingkat Pengembalian Aset (%)	(8)	(10)	(6)	(15)	(3)	Return on Assets(%)
Rasio Pembayaran Dividen (%)	-	-	-	-	-	Dividen Payout Ratio(%)
<b>Pertumbuhan</b>						<b>Growth</b>
Pertumbuhan Aset (%)	(5)	11	20	55	18	Total Assets Growth(%)
Pertumbuhan Liabilitas (%)	10	47	59	(13)	74	Total Liabilities Growth(%)
Pertumbuhan Ekuitas (%)	(16)	(24)	(53)	496	(35)	Shareholders Equity Growth(%)
Pertumbuhan Modal Kerja Bersih (%)	(57)	(83)	(921)	(152)	83	Net Working Capital Growth(%)
Pertumbuhan Penjualan (%)	(44)	27	65	(59)	100	Sales Growth(%)
Pertumbuhan Laba Kotor (%)	(44)	17	44	(45)	26	Gross Profit Growth(%)
Pertumbuhan Laba Operasi (%)	(169)	(23)	(118)	(2.167)	(95)	Operating Profit Growth(%)
Pertumbuhan EBITDA (%)	(171)	26	117	(2.365)	(94)	EBITDA Growth(%)
Pertumbuhan Laba Bersih (%)	(227)	(42)	30	(313)	(76)	Net Profit Growth(%)

Sumber : Profile BUMN Kemeneg BUMN - <http://bumn.go.id/>

Bilamana sebelum periode 1990an keberhasilan pencapaian kinerja perusahaan hanya diukur pada aspek keuangan semata tidak memperhitungkan atau menilai aspek non keuangan, sedangkan indikator finansial tidak bisa melihat bagaimana penciptaan nilai atas kegiatan yang telah dilakukan oleh elemen-elemen yang merupakan resource maupun pendukung dari organisasi/perusahaan (seperti SDM, organisasi, IT system, kepuasan pelanggan). pengukuran tidak hanya aspek finansial tapi juga mengukur faktor non finansial.

Dalam ruang lingkup industri jasa konsultasi pemanfaatan dan pengelolaan energi ini terdapat pesaing-pesaing lainnya antara lain perusahaan-perusahaan yang telah go publik, seperti PT. Sucofindo, PT. Surveyor Indonesia, PT. Rekayasa Industri (Rekin), dan termasuk diantaranya beberapa lembaga penelitian lainnya di lingkungan perguruan tinggi. Persaingan dalam industri ini serta permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan berupa kinerja keuangan maupun kinerja bisnis yang menurun beberapa tahun belakangan



ini perlu diatasi dalam rangka upaya dalam meningkatkan kinerja manajemen sehingga manajemen PT. EMI perlu mengimplementasikan alat ukur kinerja yang tidak hanya terbatas pada aspek finansial saja, akan tetapi sebagai suatu sistem manajemen strategis yang mampu menerjemahkan maupun menjabarkan baik visi, misi dan memberikan umpan balik baik bagi aspek *internal business process* maupun *external outcomes*, dalam rangka melakukan perbaikan secara berkesinambungan.

Berdasarkan gambaran laporan keuangan lima tahun sebelumnya terlihat bahwa pada aspek biaya menunjukkan trend yang berfluktuasi, baik biaya operasional langsung maupun biaya administrasi. Namun penyajian indikator keuangan tersebut tidak diikuti dengan gambaran permasalahan indikator non keuangan yang justru merupakan driver, termasuk didalamnya faktor SDM sebagai sumber daya inti, yang menentukan bagi pencapaian kinerja keuangan.

Dalam mengevaluasi pencapaian rencana yang ditetapkan selama ini, alat ukur yang terutama digunakan oleh PT.EMI selama ini adalah laporan keuangan yang hanya mencakup pengukuran aspek finansial semata. Sementara dalam aktivitas operasional, setiap kegiatan yang dilakukan tidak dilakukan pengukuran terhadap seberapa jauh pencapaian kinerja dari sumber daya yang melaksanakan aktivitas operasional perusahaan, maupun evaluasi terhadap proses bisnis yang telah berjalan. Sementara kegiatan operasional merupakan serangkaian mekanisme yang merupakan *performance driver* bagi keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan dalam bentuk visi misi perusahaan. Sehingga disini pihak perusahaan sulit memetakan seberapa jauh pelaksanaan strategi yang telah dirumuskan sesuai dengan konsep visi maupun misi sebagai alasan keberadaan setiap perusahaan dalam memberikan value kepada pemegang saham.

Selain alat ukur yang ada belum dapat mengukur maupun memantau kinerja operasional manajemen secara menyeluruh, sejalan dengan SK menteri BUMN nomor

Kep-100/MBU/2003 dimana kinerja BUMN dinilai dari tiga faktor utama yaitu Kinerja Finansial, Kinerja Operasional, dan Kinerja Administratif, dan Surat Menteri Negara BUMN No.S-153/S.MBU/2012 tentang pelaporan kinerja berdasarkan pendekatan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN. Dalam *Framework* pendekatan KPKU tersebut pengukuran kinerja menekankan pada pentingnya fokus kepemimpinan pada strategi dan pelanggan, sehingga dapat mengendalikan arah perusahaan bergerak sesuai dengan visi maupun misi yang dimiliki setiap BUMN sehingga dapat menghasilkan nilai utamanya bagi Pelanggan dan Pemangku Kepentingan. Dalam konsep KPKU terdapat tiga kriteria yang menjadi tolok ukur untuk menilai kinerja BUMN, yaitu : *Leadership*, *Strategic Planning*, dan *Customer Focus*.

Oleh karena keterbatasan alat ukur yang dimiliki oleh PT.EMI dalam mengukur kinerja manajemen menjadi hal menarik untuk diteliti agar nantinya diperoleh gambaran permasalahan yang ada di perusahaan dan dapat dijadikan rumusan alat ukur yang sistematis memberikan gambaran pencapaian kinerja yang terukur serta menyeluruh meliputi berbagai aspek baik aspek keuangan maupun non keuangan, maka dari itu pendekatan penyusunan dengan *Balanced Scorecard* (BSC) dapat memetakan dan mengukur kinerja manajemen PT. EMI, karena BSC merupakan suatu sistem alat ukur kinerja manajemen yang mengukur kinerja secara menyeluruh karena meliputi empat perspektif (Norton dan Kaplan, 1992), dimana hasil pengukuran itu akan menjadi langkah strategis PT. EMI dalam merumuskan strategi perusahaannya yang terukur.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang uraian sebelumnya rumusan permasalahan yang ada, PT. EMI perlu menerapkan pengukuran kinerja yang komprehensif yang dapat menjabarkan atau menerjemahkan strategi perusahaan ke dalam pelaksanaan serangkaian

aktivitas operasional yang terukur serta pengukuran meliputi baik aspek keuangan maupun non keuangan agar dapat meningkatkan aktivitas usahanya sehingga akan menciptakan pengembangan nilai perusahaan secara berkesinambungan dalam jangka panjang.

Dengan demikian rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah :

Bagaimana rancangan peta strategi yang selaras dengan visi misi perusahaan sehingga dapat dijadikan dasar penyusunan sistem pengukuran kinerja berlandaskan konsep *Balanced Scorecard*?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah menyusun rancangan peta strategi serta mengimplementasikan peta strategi ke dalam alat ukur kinerja manajemen PT. EMI berdasarkan konsep *balanced scorecard*.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari pelaksanaan penelitian ini adalah:

1. Menjadi masukan bagi perusahaan dalam membangun sistem pengukuran kinerja manajemen dengan berlandaskan konsep *balanced scorecard*.
2. Dapat menjadi dasar dalam merumuskan peta strategi *balanced scorecard* yang tepat bagi perusahaan sehingga perusahaan mempunyai strategi bisnis dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif.
3. Dapat memberikan solusi dalam memenuhi amanat yang digariskan dalam Peraturan Menteri Negara BUMN nomor PER-04/S.MBU/2008 tentang Penetapan Indikator Kinerja Utama di lingkungan Kementerian Negara BUMN.

### 1.5. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dari penelitian ini adalah:

BAB I. Pendahuluan

Bab ini menguraikan latar belakang masalah yang ada pada PT.EMI perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa konsultasi konservasi energi, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan. Pemilihan PT. EMI sebagai obyek penelitian dilandasi pemikiran untuk dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan dalam menciptakan nilai untuk shareholder sebagai hakekat tujuan perusahaan. Dimana dalam pencapaian tujuan tersebut evaluasi kinerja baik capaian sasaran strategi maupun operasional perlu dilakukan secara rutin, dan proses evaluasi kinerja tersebut dibutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat melakukan penilaian secara menyeluruh baik pada sasaran operasional maupun sasaran strategis perusahaan.

## BAB II. Tinjauan Kepustakaan

Dalam Bab ini akan menyajikan tentang penelitian terdahulu termasuk persamaan dan perbedaannya, tinjauan teoritis mengenai visi, misi, strategi, definisi kinerja maupun sistem pengukuran kinerja, *strategy map*, *key performance indicator* serta kerangka berfikir sistem pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* yang mengukur penilaian kinerja organisasi dari empat perspektif yaitu perspektif *financial/stakeholder*, perspektif *customer*, perspektif *internal business process*, perspektif *learning and growth*.

## BAB III. Metode Penelitian

Pada bab ini akan menguraikan alasan metode penelitian studi kasus yang akan digunakan, komponen desain penelitian, unit analisis, prosedur pengumpulan data, teknik analisa, serta keterbatasan penelitian .

#### BAB IV. Gambaran Umum Obyek dan Subyek Penelitian

Bab ini akan menguraikan informasi mengenai gambaran umum obyek penelitian yaitu PT. Energy Management Indonesia yang meliputi profil perusahaan, struktur organisasi, dan serta kondisi perusahaan.

#### BAB V. Analisis dan Pembahasan Hasil Penelitian

Bab ini akan memaparkan tentang hasil perancangan sistem pengukuran kinerja manajemen berlandaskan *strategy maps* dan *balanced scorecard*.

#### BAB VI. Simpulan dan Saran

Bab ini akan menguraikan simpulan hasil penelitian dan saran-saran yang ditujukan untuk PT. Energy Management Indonesia secara ringkas, serta saran untuk penelitian selanjutnya.

