

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN  
DENGAN MENGGUNAKAN METODE *TOTAL*  
*PERFORMANCE SCORECARD* DI CV. KARYA TUNGGAL  
SIDOARJO**

**SKRIPSI**



Oleh :

**TEGUH FIRMANSYAH**  
05 320101 36

**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"  
JAWA TIMUR  
2 0 10**

## ABSTRAKSI

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin pesat kompetisi yang semakin meningkat, tidak hanya dari kompetitor lokal tetapi juga dari kompetitor luar negeri. Sehingga organisasi perlu mengadakan perubahan dan perbaikan didalam manajemennya untuk mengikuti perubahan didalam lingkungan bisnis. Pengukuran kinerja pada kebanyakan perusahaan yang belum termanajemen dengan baik dan masih berdasarkan ukuran financial saja sehingga tidak memadai untuk menuntun dan mengevaluasi nilai pelanggan, tenaga kerja, pemasok, teknologi dan inovasi.

Pengukuran kinerja perusahaan ini bertujuan untuk menyelaraskan visi, misi, guna mencapai tujuan jangka panjang. Berdasarkan laporan perusahaan, kinerja CV.Karya Tunggal Sidoarjo yang bergerak dibidang industri cetakan roti logam *Alumunium* menunjukkan hasil pengukuran kinerja yang cukup baik. Namun pengukuran kinerja perusahaan belum pernah dilakukan, oleh karena itu untuk mengetahui keadaan secara nyata, maka CV.Karya Tunggal Sidoarjo melakukan pengukuran kinerjanya dengan menggunakan metode *Total Performance Scorecard (TPS)*.

*Total Performance Scorecard (TPS)* merupakan suatu konsep holistik baru tentang manajemen perubahan dan perbaikan dan dapat juga didefinisikan sebagai proses sistematis perbaikan, pengembangan, dan pembelajaran yang berkesinambungan, bertahap dan rutin yang terpusat pada perbaikan kinerja pribadi dan organisasi secara berkelanjutan. Konsep TPS berawal dengan mempelajari dan merumuskan ambisi pribadi *owner*, kemudian menyeimbangkannya dengan perilaku pribadi dan ambisi bersama organisasi.

Score pengukuran kinerja perusahaan CV. Karya Tunggal Sidoarjo pada tahun 2009 adalah pada *Personal Balance Scorecard, Key Performance* untuk perspektif ini adalah 3,93 maka kinerja sudah dikatakan baik, *Organizational Balance Scorecard, Key Performance* untuk perspektif ini adalah 4,4 maka kinerja sudah dikatakan baik, *Organizational Balance Scorecard* departemen keuangan dan administrasi, *Key Performance* untuk perspektif ini adalah 3,4 maka kinerja sudah dikatakan sedang, *Organizational Balance Scorecard* departemen pemasaran, *Key Performance* untuk perspektif ini adalah 3,5 maka kinerja sudah dikatakan sedang, *Organizational Balance Scorecard* departemen produksi, *Key Performance* untuk perspektif ini adalah 4,1 maka kinerja sudah dikatakan baik, Rencana kinerja perorangan secara keseluruhan, *Key Performance* untuk perspektif ini adalah 4,21 maka kinerja sudah dikatakan baik.

Kata Kunci: Organizational Balanced Scorecard (OBSC), Personal Balanced Scorecard (PBSC)

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan petunjuk dan hidayah-Nya, sehingga penyusun mampu menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul **PENGUKURAN *PERFORMANCE* PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE *TOTAL PERFORMANCE SCORECARD* DI CV. KARYA TUNGGAL** tanpa ada halangan dan rintangan yang berarti.

Tugas Akhir ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar S-1 di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Surabaya.

Dalam penyelesaian laporan ini penulis tidak mungkin dapat bekerja sendiri tanpa ada bantuan dari orang lain. Untuk itu penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Bapak Ir. Sutiyono, MT sebagai Dekan Fakultas Teknologi Industri UPN “Veteran” Jawa Timur
2. Bapak Ir. M. Tutuk Safirin, MT selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Surabaya
3. Bapak Dr.Ir.Minto Waluyo,MT selaku Sekretaris Jurusan Teknik Industri Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Surabaya
4. Bapak Ir. Irwan Soejanto, MT selaku Dosen Pembimbing Pertama Tugas Akhir
5. Bapak Ir. M Anang Fahrodji, MM selaku Dosen Pembimbing Kedua Tugas Akhir
6. Terimakasih kepada seluruh karyawan dan pimpinan CV. Karya tunggal Sidoarjo.
7. Keluarga dan teman – teman yang selalu memberi support.

Serta pihak-pihak yang telah membantu dan tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu, disini penulis mengucapkan banyak terimakasih.

Semoga Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan pembaca, perusahaan serta lembaga pada umumnya.

Surabaya, 20 Mei 2010

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>DAFTAR ISI</b> .....	i
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	viii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	ix
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	x
<b>ABSTRAKSI</b>	
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Batasan Masalah .....	5
1.5 Asumsi-Asumsi .....	6
1.6 Manfaat Penelitian.....	6
1.7 Sistematika Penulisan .....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Pengukuran kinerja perusahaan.....	8
2.1.1. Tujuan Pengukuran Kinerja .....	9
2.1.2. Manfaat Pengukuran Kinerja .....	10
2.1.3. Pengukuran Kinerja Berdasarkan Konsep Tradisional .....	11
2.1.4. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi.....	11
2.2. Balance Scorecard.....	12
2.2.1. Visi, Misi dan Strategi .....	18
2.2.1.1.Pengertian Visi.....	18

2.2.1.2.	Pengertian Misi .....	19
2.2.1.3.	Pengertian Strategi .....	20
2.2.2.	Pengukuran <i>Dalam Balance Scorecard</i> .....	21
2.2.2.1.	Pengukuran Prespektif <i>Financial</i> .....	21
2.2.2.2.	Pengukuran Prespektif Pelanggan .....	24
2.2.2.3.	Pengukuran Proses Bisnis <i>Internal</i> .....	26
2.2.1.3.	Pengukuran Prespektif Pembelajaran dan pertumbuhan .....	27
2.3.	Total Performance Scorecard.....	29
2.3.1.	Definisi Manajemen <i>Total Performance Scorecard</i> .....	29
2.3.2.	Karakteristik <i>Total Performance Scorecard (TPS)</i> .....	30
2.3.3.	Tahap-Tahap <i>Total Performance Scorecard</i> .....	30
2.2.4.	Kelebihan dan Kelemahan <i>Total Performance Scorecard</i> .....	30
2.4.	Pengembangan <i>Total Performance Scorecard (TPS)</i> .....	32
2.4.1.	Hubungan <i>Performance Scorecard Management Cycle</i> (PSC) dan <i>Performance Scorecard (TPS)</i> .....	32
2.4.2.	<i>Performance Scorecard Management Cycle (PSC)</i> .....	32
2.4.3.	Perbandingan Pengembangan Metode <i>Total Performance Scorecard</i> .....	33
2.5.	Membangun Pengembangan <i>Total Performance Scorecard</i> .....	34
2.5.1.	Tahap 1: Merumuskan ( <i>Formulating</i> ).....	34
2.5.1.1.	<i>Organizational Balance Scorecard (OBSC)</i> .....	34
2.5.1.2.	<i>Personal Balance Scorecard (PBSC)</i> .....	36

2.5.2. Tahap 2: Mengkomunikasikan Dan Menghubungkan ( <i>Communicating And Linking</i> ).....	38
2.5.2.1. Mengkomunikasikan OBSC.....	38
2.5.2.2. Menghubungkan OBSC .....	38
2.5.3. Tahap 3: Memperbaiki ( <i>Improving</i> ).....	40
2.5.4. Tahap 4: Mengembangkan ( <i>Devloping</i> ).....	41
2.5.4.1. Perencanaan Hasil .....	42
2.5.5. Tahap 5: Pengkajian Ulang Dan Pembelajaran.....	43
2.5.5.1. Pengkajian Ulang ( <i>Reviewing</i> ).....	43
2.5.5.2. Pembelajaran .....	44
2.6. Penetapan <i>Range Score</i> Keberhasilan dan Nilai Score Keberhasilan Perusahaan.....	44
2.7. Penelitian Terdahulu .....	47
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
4.1 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	50
4.2 Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel .....	50
4.3 Metode Pengumpulan Data .....	51
3.4.1. Studi Kepustakaan .....	51
3.4.2. Studi Lapangan .....	51
4.4 Metode Pengumpulan Data .....	52
3.5.1. Tahap Informasi.....	52
3.5.2. Tahap Analisa .....	53
4.5 Langkah Pemecahan Masalah .....	53
4.6 Metode Analisa Data.....	59

3.6.1. Tahap Perancangan Pengembangan <i>Total Performance Scorecard</i> .....	60
3.6.1.1. Tahap Perumusan ( <i>Formulating</i> ) .....	60
3.6.1.2. Tahap Mengkomunikasikan Dan Menghubungkan ( <i>Communicating And Linking</i> ).....	64

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1 Pengumpulan Data.....	69
4.1.1. Perumusan Visi Misi Dan Faktor Penentu Keberhasilan Perusahaan .....	69
4.1.1.1. Visi .....	69
4.1.1.2. Misi .....	70
4.1.1.3. Faktor Penentu Keberhasilan .....	72
4.1.2. Pengkodean KPI.....	74
4.1.3. Penyusunan Tujuan, Tolak Ukur (KPI), Target dan Tindakan Perbaikan .....	75
4.1.3.1. <i>Personal Balance Scorecard Owner (A)</i> .....	75
4.1.3.2. <i>Organizational Balance Scorecard (B)</i> .....	81
4.1.3.3. <i>Organizational Balance Scorecard</i> Departemen Administrasi Dan Keuangan (C).....	90
4.1.3.4. <i>Organizational Balance Scorecard</i> Departemen Pemasaran (D) .....	95
4.1.3.5. <i>Organizational Balance Scorecard</i> Departemen Produksi (E) .....	99
4.1.3.6. Rencana Kinerja Perorangan Pemotongan (F).....	107



4.1.3.7. Rencana Kinerja Perorangan Pembentukan (G) .....	110
4.1.3.8. Rencana Kinerja Perorangan Penyambungan (H).....	113
4.1.3.9. Rencana Kinerja Perorangan Hidrolis (I).....	116
4.1.3.10. Rencana Kinerja Perorangan Pengeplongan (J).....	119
4.1.3.11. Rencana Kinerja Perorangan Rolling (K) .....	107
4.1.1. Pengumpulan Data Skunder .....	125
4.2 Pengolahan Data .....	126
4.2.1. <i>Personal Balance Scorecard Owner</i> (A).....	126
4.2.1.1. Keuangan (A.1) .....	126
4.2.1.2. <i>External</i> (A.2) .....	127
4.2.1.3. <i>Internal</i> (A.3) .....	128
4.2.1.4. Pengetahuan dan pembelajaran (A.4) .....	130
4.2.2. <i>Organizational Balance Scorecard</i> (Organisasi) (B).....	131
4.2.2.1. Keuangan (B.1) .....	131
4.2.2.2. <i>External</i> (B.2).....	132
4.2.2.3. <i>Internal</i> (B.3).....	135
4.2.2.4. Pengetahuan dan pembelajaran (B.4).....	137
4.2.3. <i>Organizational Balance Scorecard</i> (Departemen Keuangan dan administrasi) (C) .....	138
4.2.3.1. Keuangan (C.1) .....	138
4.2.3.2. <i>External</i> (C.2).....	138
4.2.3.3. <i>Internal</i> (C.3).....	139
4.2.3.4. Pengetahuan dan pembelajaran (C.4).....	140

4.2.4. <i>Organizational Balance Scorecard</i> (Departemen Pemasaran) (D).....	141
4.2.4.1. Keuangan (D.1) .....	141
4.2.4.2. <i>External</i> (C.2).....	142
4.2.4.3. <i>Internal</i> (D.3) .....	142
4.2.4.4. Pengetahuan dan pembelajaran (D.4) .....	143
4.2.5. <i>Organizational Balance Scorecard</i> (Departemen Produksi) (E).....	144
4.2.5.1. Keuangan (D.1) .....	144
4.2.5.2. <i>External</i> (E.2).....	144
4.2.5.3. <i>Internal</i> (E.3).....	146
4.2.5.4. Pengetahuan dan pembelajaran (E.4).....	148
4.2.6. Rencana Kinerja Perorangan .....	149
4.2.6.1. Pemotongan (F) .....	149
4.2.6.2. Pembentukan (G) .....	156
4.2.6.3. Penyambungan (H).....	163
4.2.6.4. Hidrolis (I).....	169
4.2.6.5. Pengeplongan (J).....	175
4.2.6.6. Rolling (K) .....	182
4.2.7. Penilaian Hasil Rekapitulasi data.....	190
4.3 Analisa Hasil Pengukuran .....	190
4.3.1. <i>Personal Balance Scorecar</i> (Owner) .....	191
4.3.2. <i>Organizational Balance Scorecard</i> .....	191

4.3.3. <i>Organisasional Balance Scorecard</i> (Departemen Keuangan Dan Adminstrasi) .....	192
4.3.4. <i>Organisasional Balance Scorecard</i> (Departemen Pemasaran).....	193
4.3.3. <i>Organisasional Balance Scorecard</i> (Departemen Produksi) .....	194
4.3.6. Rencana Kinerja Perorangan .....	195
4.3.6.1. <i>Personal Balance Scorecard</i> (Pemotongan) .....	195
4.3.6.2. <i>Personal Balance Scorecard</i> (Pembentukan) .....	196
4.3.6.3. <i>Personal Balance Scorecard</i> (Penyambungan) .....	197
4.3.6.5. <i>Personal Balance Scorecard</i> (Hidrolis).....	198
4.3.6.6. <i>Personal Balance Scorecard</i> (Pengeplonagan).....	199
4.3.6.7. <i>Personal Balance Scorecard</i> (Rollinag) .....	195
4.4 Pembahasan.....	201
4.4.1. <i>Personal Balance Scorecar Owner</i> .....	201
4.4.2. <i>Organizational Balance Scorecard</i> .....	202
4.4.3. <i>Organisasional Balance Scorecard</i> Departemen Keuangan Dan Adminstrasi.....	202
4.4.4. <i>Organisasional Balance Scorecard</i> Departemen Pemasaran.....	202
4.4.3. <i>Organisasional Balance Scorecard</i> Departemen Produksi .....	202
4.4.6. Rencana Kinerja Perorangan .....	203
 <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan.....	205
5.2 Saran .....	206

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Balance Scorecard .....	14
Gambar 2.2	Balance Scorecard Memberi Kerangka Kerja Untuk Penerjemah Strategi kedalam Kerangka Oprasional .....	16
Gambar 2.3	Unsur-Unsur PBSC dan OBSC .....	25
Gambar 2.4	Siklus Proses Perbaikan.....	30
Gambar 2.5	Siklus pengembangan.....	32
Gambar 3.2	Langkah-Langkah Pemecahan Masalah (Flow Chart).....	36

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Kode tolak Ukur <i>Balance ScoreCard</i> .....	74
Tabel 4.2	Kode Tolak Ukur Prespektif .....	74
Tabel 4.3	<i>Personal Balance Scorecard Owner</i> .....	79
Tabel 4.4	<i>Organizational Balance Scorecard</i> .....	87
Tabel 4.5	<i>Organizational Balance Scorecard</i> Departemen Keuangan dan Administrasi .....	93
Tabel 4.6	<i>Organizational Balance Scorecard</i> Departemen Pemasaran....	98
Tabel 4.7	<i>Organizational Balance Scorecard</i> Departemen Produksi .....	104
Tabel 4.8	Rencana Kinerja perorangan Pemotongan.....	109
Tabel 4.9	Rencana Kinerja perorangan Pembentukan .....	112
Tabel 4.10	Rencana Kinerja perorangan Penyambungan .....	115
Tabel 4.11	Rencana Kinerja perorangan Hidrolis.....	118
Tabel 4.12	Rencana Kinerja perorangan Pengeplongan .....	121
Tabel 4.13	Rencana Kinerja perorangan Rolling.....	124
Tabel 4.14	Rekapitulasi Data Skunder.....	125
Tabel 4.15	Data Pendapatan Perusahaan Tiap Bulannya.....	126
Tabel 4.16	Rekapitulasi Data Hasil Tolak Ukur Masing-masing Prespektif .....	190

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin pesat kompetisi yang semakin meningkat, tidak hanya dari kompetitor lokal tetapi juga dari kompetitor luar negeri. Sehingga organisasi perlu mengadakan perubahan dan perbaikan didalam manajemennya untuk mengikuti perubahan didalam lingkungan bisnis. Pengukuran kinerja pada kebanyakan perusahaan yang belum termanajemen dengan baik dan masih berdasarkan ukuran financial sehingga tidak memadai untuk menuntun dan mengevaluasi nilai pelanggan, tenaga kerja, pemasok, teknologi dan inovasi.

Menggunakan acuan pada standar yang ada, maka *output* dari suatu proses bisnis adalah produk/jasa yang berkualitas tinggi dimana *output* tersebut nantinya akan mencapai kepuasan pelanggan sepenuhnya. Penilaian kinerja dalam suatu organisasi merupakan suatu kebutuhan yang sangat penting, dimana hal ini dapat membantu untuk mengetahui sejauh mana kemajuan dan perkembangan suatu organisasi. Penilaian kinerja ini tidak dapat berdiri sendiri, melainkan terkait dengan pembentukan strategi yang mengarah pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Setelah strategi dibuat dengan jelas, maka diperlukan suatu sistem penilaian kinerja agar setiap perubahan dan kemajuan yang sedang diupayakan menjadi terukur. Sistem penilaian tersebut haruslah dapat menghubungkan tujuan pribadi para pekerja dengan tujuan yang ingin dicapai

oleh organisasi. Menyadari akan hal-hal tersebut di atas penyelarasan antara keinginan perusahaan dalam pencapaian efektivitas dan efisiensinya dengan keinginan para individu karyawan dalam hubungan dengan kesejahteraan pribadinya menjadi penting. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja yang terintegrasi tersebut menurut Rampersad adalah dengan penerapan *Total Performance Scorecard* (TPS). TPS yang merupakan pengembangan dari *Balance Scorecard* (BSC) ini, mencakup seluruh kesatuan misi dan visi organisasi, peran kunci, nilai inti, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolak ukur kinerja, target serta tindakan perbaikan. Akhirnya adalah suatu hasil perbaikan, pengembangan, dan pembelajaran yang saling berkesinambungan.

CV.Karya Tunggal Sidoarjo adalah perusahaan yang terletak di jalan raya Chandi, yang bergerak dibidang industri cetakan roti logam *Aluminium*, CV.Karya Tunggal Sidoarjo menggunakan sistem produksi *job order*, CV.Karya Tunggal Sidoarjo melayani industri-industri kecil maupun konsumen individu yang memesan barang-barang sesuai kebutuhan. Untuk saat ini di CV.Karya Tunggal Sidoarjo masih belum ada suatu proses pengukuran performance untuk mengukur kinerja dari para karyawan, karena selama ini ukuran performance perusahaan lebih dititik beratkan hanya pada sisi finansial dan marketing saja. Pimpinan perusahaan menganggap para karyawan tersebut telah menjalin hubungannya dengan baik antar sesama dan telah berkerja sepenuh hati untuk perusahaan. Hal ini menyebabkan CV.Karya Tunggal Sidoarjo tidak berusaha untuk memperbaiki kinerja karyawan. Padahal belum tentu karyawan yang bekerja

pada CV.Karya Tunggal Sidoarjo telah bekerja berdasarkan acuan misi dan visi yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

*Total Performance Scorecard (TPS)* merupakan suatu konsep holistik baru tentang manajemen perubahan dan perbaikan dan dapat juga didefinisikan sebagai proses sistematis perbaikan, pengembangan, dan pembelajaran yang berkesinambungan, bertahap dan rutin yang terpusat pada perbaikan kinerja pribadi dan organisasi secara berkelanjutan. Konsep TPS berawal dengan mempelajari dan merumuskan ambisi pribadi *owner*, kemudian menyeimbangkannya dengan perilaku pribadi dan ambisi bersama organisasi.

Hasil dari pengukuran performance dengan menggunakan metode *Total Performance Scorecard (TPS)* di CV.Karya Tunggal Sidoarjo akan diperoleh keselarasan antara rencana kinerja perusahaan yang dapat mendukung tujuan dari perusahaan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dari pengamatan sementara maka permasalahan utama dari perusahaan yaitu:

*“Berapa tingkat kinerja karyawan dalam upaya menyelaraskan tujuan organisasi dan tujuan karyawan?”.*



### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang ada, adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

“Mengetahui kinerja secara *overall* (keseluruhan) berdasarkan masing-masing prespektif”

### 1.4 Batasan Masalah

Dalam pembahasan permasalahan, digunakan batasan sebagai berikut yaitu:

1. Penelitian ini dilakukan di CV.Karya Tunggal Sidoarjo
2. Pengukuran kinerja dilakukan sampai pada tahap *personal Balance Scorecard* (rencana kinerja perorangan)
3. Produk yang diteliti hanya pada cetakan bolu kukus

### 1.5 Asumsi-Asumsi

Adapun asumsi yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Visi, Misi dan Strategi formal CV.Karya Tunggal Sidoarjo Yang akan digunakan untuk penelitian tidak akan berubah hingga penelitian selesai, Valid dan sesuai kondisi perusahaan saat ini.
2. Dalam hal ini *skill* atau kemampuan karyawan diasumsikan sama setiap divisinya.

3. Dalam penentuan karakteristik atau atribut yang menyangkut data kualitatif diperoleh dari respon ahli, dalam hal ini adalah pihak-pihak yang mengetahui benar tentang perusahaan-perusahaan tersebut.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

1. Menambah wawasan dan kemampuan penelitian untuk menerapkan ilmu yang didapat selama masa perkuliahan dalam praktek nyata.
2. Memberikan masukan bagi CV.Karya Tunggal Sidoarjo bahwa rancangan kinerja yang baru yaitu:
  - a) Meningkatkan keyakinan dan pengabdian karyawan terhadap perusahaan.
  - b) Membentuk dasar bagi perbaikan proses bisnis berkesinambungan dan perbaikan pribadi karyawan perseorangan.

## **1.7 Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah pemahaman atas materi – materi yang dibahas dalam skripsi ini maka berikut ini akan diuraikan secara garis besar isi dari masing–masing bab sebagai berikut:

## **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi penjelasan mengenai latar belakang serta permasalahan yang akan diteliti dan dibahas. Juga diuraikan tentang tujuan, manfaat penelitian, serta batasan dan asumsi yang digunakan.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi teori – teori dasar yang berkaitan *Total Performance Scorecard (TPS)* yang dijadikan acuan atau pedoman dalam melakukan langkah – langkah penelitian sehingga permasalahan yang ada dapat terpecahkan.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi urutan langkah – langkah pemecahan masalah secara sistematis mulai dari perumusan masalah dan tujuan yang ingin dicapai, studi pustaka, pengumpulan data dan metode analisis data.

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisikan uraian tentang langkah-langkah pengumpulan data, pengolahan data, dan penganalisa data yang telah dikumpulkan dan hasilnya diharapkan menjadikan sebagai bahan pertimbangan akan kemungkinan penerapan metode tersebut

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini berisikan uraian tentang kesimpulan dan saran penelitian lanjutan yang bisa dilakukan.

**DAFTAR PUSTAKA****LAMPIRAN**