

## BAB II

### KAJIAN LITERATUR

#### 2.1 Kajian Induktif

Pendekatan induktif menekankan pada pengamatan dahulu, lalu menarik kesimpulan berdasarkan pengamatan tersebut. Metode ini sering disebut sebagai sebuah pendekatan pengambilan kesimpulan dari khusus menjadi umum (Rahmat et al., 2009).

#### 2.2 Penelitian Terdahulu

Pada tabel 2.1 dijelaskan mengenai perbandingan penelitian terdahulu.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

| NO | Penulis   | Judul  | Metode | Hasil   |
|----|---|--|--------|---|
| 1  | Rangga<br>Yudhista<br>Kuswadi, Ari<br>Yanuar<br>Ridwan, Rosad<br>Ma'ali El Hadi | Perancangan<br>Sistem<br>Monitoring<br>Reverse Logistic<br>Untuk Industri<br>Penyamakan Kulit<br>Dengan Model<br>Scor. | SCOR   | KPI tidak melebihi<br>limit dengan rasio<br>perbandingan nilai<br>aktual dan limit<br>sebesar 50,9 : 49,1,<br>return rate terbesar<br>dipegang oleh<br>pelanggan S3YU<br>dengan return rate |

| NO | Penulis   | Judul   | Metode       | Hasil   |
|----|---|---|--------------|---|
|    |   |   |              | 39,2%, kuartor yang melewati limit KPI adalah kuartor Q2-17 dan Q3-17, return rate, pelanggan yang memiliki return rate terbesar selama enam kuartor terakhir adalah pelanggan SGI yaitu 51,35% return rate.  |
| 2  | Rizqi Rahmawati, Bambang Purwanggono, Aries Susanty | Pengukuran Kinerja Rantai Pasok Menggunakan Metode SCOR dan AHP Pada Unit Pengantongan Pupuk Urea PT. Dwimatama Multikarsa Semarang | SCOR dan AHP | Dari 35 KPI rantai pasok, terdapat 30 KPI rantai pasok yang sesuai diterapkan di PT. DMK. Hasil ini sesuai dengan hasil kuesioner pertama yaitu kuesioner pemilihan KPI yang diisi oleh 10 responden. Untuk 5 KPI yang tidak terpilih meliputi indikator hutang, piutang, value at risk at plan, biaya pengiriman, harga pokok penjualan (HPP). |

| NO | Penulis  | Judul   | Metode | Hasil  |
|----|--|---|--------|--|
| 3  | Rizki Wahyuniardi, Moh. Syarwani, Ryan Anggani | Pengukuran Kinerja <i>Supply chain</i> Dengan Pendekatan <i>Supply chain</i> Operation References (SCOR)  | SCOR   | Nilai atribut kinerja diperoleh reliability 19,74, responsiveness 16,91, agility 11,00; dan asset management 12,26. Nilai total kinerja sebesar 59,90. Nilai ini menunjukkan bahwa kinerja rantai pasok perusahaan berada pada posisi rata-rata.   |
| 4  | Mark Grierson Edwardss                         | An Investigation into Establishing the Validity of the <i>Supply chain</i> Operations Reference (SCOR) Model within Aid and Development Initiatives | SCOR   | Untuk mengimplementasikan SCOR dan kerangka kerja manajemen kualitas yang optimal dapat memicu perubahan struktural di sektor ini dalam skala global. Memang SCOR dapat menjadi gangguan pada sektor Bantuan dan Pembangunan dengan cara yang sama, misalnya, bahwa internet telah menjadi gangguan yang |

| NO | Penulis   | Judul  | Metode                            | Hasil   |
|----|---|--|-----------------------------------|---|
|    |   |  |                                   | signifikan dan hampir terminal terhadap sektor ritel tradisional yang telah mengakar secara global.   |
| 5  | David Try Liputra, Santoso, Nadya Ariella Susanto | Pengukuran Kinerja Rantai Pasok Dengan Model <i>Supply chain Operations Reference</i> (SCOR) dan Metode Perbandingan Berpasangan | SCOR dan Perbandingan Berpasangan | Penelitian ini menggabungkan penerapan model SCOR dan metode perbandingan berpasangan (pairwise comparison) dalam melakukan pengukuran kinerja rantai pasok dari sebuah perusahaan pembuat kemasan produk. Secara keseluruhan, kinerja saat ini dari rantai pasok perusahaan tersebut sudah baik (good). Untuk selanjutnya, penelitian ini masih dapat dikembangkan ke arah perumusan strategi-strategi untuk peningkatan kinerja |

| NO | Penulis | Judul | Metode | Hasil   |
|----|---------|-------|--------|---|
|    |         |       |        | rantai pasok dari perusahaan tersebut menjadi lebih baik lagi (from good to excellent). |

Berdasarkan tabel 2.1 dapat diketahui berbagai macam metode yang digunakan pada penelitian terdahulu. Terdapat metode SCOR 10.0, SCOR 11.0 sampai metode terbaru dari SCOR yaitu versi 12.0. Peneliti berusaha memberikan perbedaan pada penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu dengan memasukkan konsep *benchmarking*. Dimana konsep *benchmarking* adalah untuk mengetahui posisi IKM Fanri *Collection* berdasarkan hasil kinerja IKM lainnya. Bertujuan untuk mengetahui strategi bisnis yang perlu dilakukan guna bersaing dengan IKM lainnya.

## 2.3 Kajian Deduktif

Kajian deduktif penelitian ini merupakan landasan teori yang berdasarkan buku atau teori yang berhubungan dengan penelitian (Rahmat et al., 2009).

### 2.3.1 *Supply chain Management (SCM)*

*Supply chain Management* berkaitan dengan siklus yang lengkap dari bahan mentah dari para supplier, ke kegiatan operasional di perusahaan, berlanjut ke distribusi sampai kepada konsumen. Hal penting yang menjadi dasar pemikiran pada konsep ini adalah fokus pada pengurangan kesia-siaan dan mengoptimalkan nilai pada rantai pasokan yang berkaitan (Nurhayati, 2015). Satu sistem pada suatu organisasi untuk menyalurkan barang produksi dan jasanya kepada pelanggan. Didalam manajemen rantai pasok jika ada suatu rantai yang

terhambat maka akan berpengaruh kepada yang lain. Salah satu yang penting dalam manajemen rantai pasok ialah manajemen pengadaan bahan baku, jika dalam melakukan pengadaan bahan baku terhambat, maka proses produksi akan mengalami keterlambatan (Yuliazmi & Adam, 2018). Dengan demikian, berdasarkan berbagai definisi mengenai *supply chain management* (SCM) yang telah disampaikan dapat ditarik hal umum yaitu SCM adalah semua kegiatan yang terkait dengan aliran bahan baku, informasi, dan keuangan sepanjang produksi. Berikut lebih lanjut cakupan SCM:

Tabel 2. 2 Cakupan Kegiatan SCM

| <b>Bagian</b>              | <b>Cakupan Kegiatan</b>   |
|----------------------------|---|
| Pengembangan produk        | Melakukan riset pasar, merancang produk baru, melibatkan <i>supplier</i> dalam perancangan produk baru  |
| Pengadaan                  | Memilih <i>supplier</i> , mengavaluasi kinerja <i>supplier</i> , melakukan pembelian bahan baku dan komponen, memonitor <i>supply risk</i> , membina dan memelihara hubungan dengan <i>supplier</i> |
| Perencanaan & Pengendalian | <i>Demand planning</i> , peramalan permintaan, perencanaan kapasitas, perencanaan produksi dan persediaan   |
| Operasi / Produksi         | Eksekusi produksi, pengendalian kualitas  |
| Pengiriman / Distribusi    | Perencanaan jaringan distribusi, penjadwalan pengiriman, mencari dan memelihara hubungan dengan perusahaan jasa pengiriman, memonitor <i>service level</i> di tiap pusat distribusi                 |

Rantai pasokan merupakan hal yang sangat penting dari setiap organisasi bisnis karena menghubungkan pemasok, produsen, dan konsumen akhir di jaringan yang sangat penting untuk penciptaan dan pengiriman barang maupun jasa. Dalam pengelolaan rantai pasokan memerlukan suatu proses yaitu, proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian operasi rantai pasokan. Tujuan manajemen rantai pasokan adalah dengan menyelaraskan permintaan

dan penawaran dengan efektif dan efisien (Setiyadi & Setiawan, 2017). Masalah-masalah utama dalam rantai pasokan adalah sebagai berikut:

1. Menentukan tingkat *outsourcing* yang tepat.
2. Mengelola pembelian / pengadaan suatu barang.
3. Mengelola pemasok.
4. Mengelola hubungan terhadap pelanggan.
5. Mengidentifikasi masalah dan merespon masalah dengan cepat.
6. Mengelola risiko.

*Supply chain* memiliki tujuan strategis yang perlu dicapai untuk membuat *supply chain* menang atau setidaknya bertahan dalam persaingan. Untuk bisa memenangkan persaingan pasar maka *supply chain* harus bisa menyediakan produk yang murah, berkualitas, tepat waktu, dan bervariasi (Made & Joni, 2018). Salah satu faktor kunci untuk mengoptimalkan *supply chain* adalah dengan menciptakan alur informasi yang bergerak secara mudah dan akurat diantara jaringan atau mata rantai tersebut, dan pergerakan barang yang efektif dan efisien yang menghasilkan kepuasan maksimal pada para pelanggan. Dengan tercapainya koordinasi dari rantai supply perusahaan, maka tiap channel dari rantai supply perusahaan tidak akan mengalami kekurangan barang juga tidak kelebihan barang terlalu banyak. Dalam *supply chain* ada beberapa pemain utama yang merupakan perusahaan-perusahaan yang mempunyai kepentingan didalam arus barang, para pemain utama itu adalah *supplier*, *manufacturer*, *distributor/wholesaler*, retail outlet, dan konsumen (Liputra et al., 2018). *Supply chain* menunjukkan adanya rantai yang panjang yang dimulai dari supplier sampai pelanggan, dimana adanya keterlibatan entitas atau disebut pemain dalam konteks ini dalam jaringan *supply chain* yang sangat kompleks tersebut. Berikut ini merupakan pemain utama yang terlibat dalam *supply chain*:

1. *Supplier (chain 1)*

Rantai pada *supply chain* dimulai dari sini, yang merupakan sumber yang menyediakan bahan pertama, dimana mata rantai penyaluran barang akan mulai.

Bahan pertama di sini bisa dalam bentuk bahan baku, bahan mentah, bahan penolong, suku cadang atau barang dagang.

2. *Supplier-Manufacturer (chain 1-2)*

Rantai pertama tadi dilanjutkan dengan rantai kedua, yaitu *manufacturer* yang merupakan tempat mengkonversi ataupun menyelesaikan barang (*finishing*). Hubungan kedua mata rantai tersebut sudah mempunyai potensi untuk melakukan penghematan. Misalnya, penghematan *inventory carrying cost* dengan mengembangkan konsep *supplier partnering*.

3. *Supplier-Manufacturer-Distribution (chain 1-2-3)*

Dalam tahap ini barang jadi yang dihasilkan disalurkan kepada pelanggan, dimana biasanya menggunakan jasa distributor atau *wholesaler* yang merupakan pedagang besar dalam jumlah besar.

4. *Supplier-Manufacturer-Distribution-Retail Outlets (chain 1-2-3-4)*

Dari pedagang besar tadi barang disalurkan ke toko pengecer (*retail outlets*). Walaupun ada beberapa pabrik yang langsung menjual barang hasil produksinya.

5. *Supplier-Manufacturer-Distribution-Retail Outlets-Customer (chain 1-2-3-4-5)*

Kustomer merupakan rantai terakhir yang dilalui dalam *supply chain* dalam konteks ini sebagai *end-use* (Nurhayati, 2015).

### **2.3.2 Pengukuran Kinerja SCM**

Banyak perusahaan belum berhasil memaksimalkan potensi *supply chain* mereka karena mereka seringkali gagal untuk mengembangkan ukuran kinerja dan metrik yang diperlukan untuk sepenuhnya mengintegrasikan mereka rantai suplai untuk memaksimalkan efektivitas dan efisiensi. *Supply chain performance measurement system* (SCPMS) yang bertujuan untuk mengukur performansi kerja dari *supply chain* diperlukan bagi perusahaan untuk sukses menerapkan SCM. Banyak model yang telah dibuat oleh akademisi, praktisi dan

kolaborasi antara keduanya. Model SCOR adalah model populer di Indonesia (Profita & Ayu, 2018).

Beberapa upaya telah dilakukan untuk mengukur kinerja *supply chain* menggunakan pendekatan konvensional. Biasanya ada dua kelas sistem SCPM: *Financial* dan *Non Financial*:

1. *Financial Performance Measurement Systems (FPMS)*

Pengukuran kinerja sistem keuangan (*financial*) umumnya disebut sebagai metode akuntansi tradisional untuk mengukur kinerja *supply chain*. Metode ini terutama memfokuskan pada indikator keuangan dan karenanya selalu dikritik tidak memadai karena mereka mengabaikan pengukuran untuk kepentingan dan strategis non-keuangan.

2. *Non-Financial Performance Measurement Systems (NFPMS)*

SCPM non-keuangan pendekatan dapat diklasifikasikan menjadi sembilan jenis yang berbeda dikelompokkan sesuai dengan kriteria pengukurannya, sebagaimana diuraikan berikut ini:

- a. *Supply chain Balanced Scorecard (SCBS)*
- b. *Dimension-based Measurement Systems (DBMS)*
- c. *Interface-based Measurement Systems (IBMS)*
- d. *Perspective-based Measurement Systems (PBMS)*
- e. *Hierarchical-based Measurement Systems (HBMS)*
- f. *Function-based Measurement Systems (FBMS)*
- g. *Efficiency-based Measurement Systems (EBMS)*
- h. *Generic Performance Measurement Systems (GPMS)*
- i. *Supply chain Operations Reference Model (SCOR)*

### **2.3.3 SCOR 12.0**

Tujuan dari SCOR, atau kerangka kerja proses bisnis, adalah untuk mendefinisikan proses dengan cara yang selaras dengan fungsi dan tujuan bisnis utama. Bagaimana proses

berinteraksi dan melakukan, bagaimana proses ini dikonfigurasi, dan persyaratan (keterampilan) pada staf yang mengoperasikan proses (APICS, 2017). Model SCOR terdiri dari 4 bagian utama:

1. *Performance*: Metrik standar untuk menggambarkan kinerja proses dan menentukan tujuan strategis.
2. *Processes*: Deskripsi standar proses manajemen dan hubungan proses.
3. *Practices*: Praktik manajemen yang menghasilkan kinerja proses yang lebih baik secara signifikan.
4. *People*: Definisi standar untuk keterampilan yang diperlukan untuk melakukan proses rantai pasokan.

SCOR Process Hierarchy

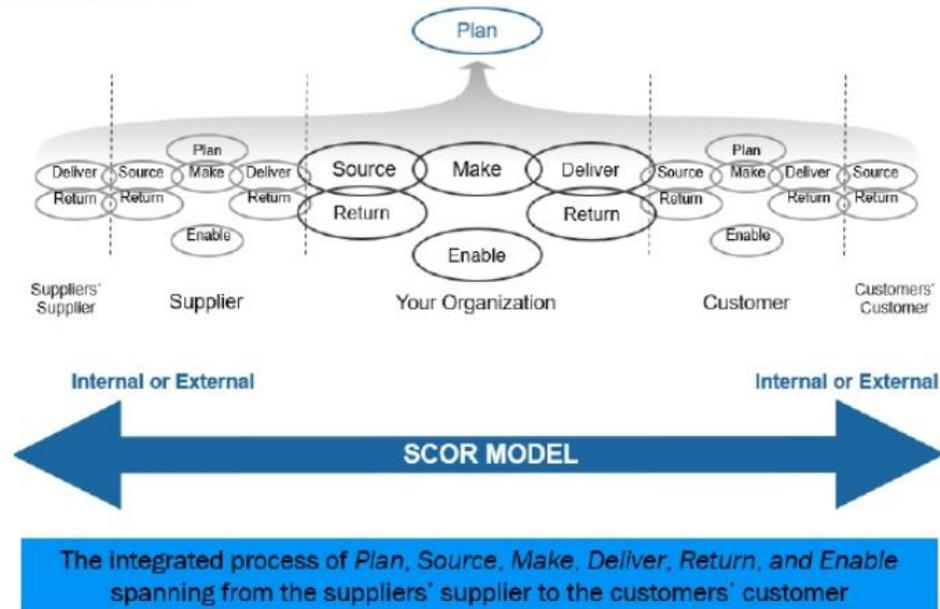
| Level | Description                  | Schematic   | Comments   |
|-------|------------------------------|---|--|
| 1     | Major processes              |    | Defines the scope, content, and performance targets of the supply chain  |
| 2     | Process categories           |    | Defines the operations strategy; process capabilities are set  |
| 3     | Process elements             |  | Defines the configuration of individual processes. The ability to execute is set. Focus is on processes, inputs/outputs, skills, performance, best practices, and capabilities |
| 4     | Improvement tools/activities |  | Use of kaizen, lean, TQM, six sigma, benchmarking  |

Gambar 2. 1 SCOR *Process Hierarchy*

### 2.3.4 *Processes SCOR 12.0*

*Supply chain Operation reference (SCOR)* versi 12.0 telah diperbarui sejak tahun 2017 dimana menyediakan kerangka kerja yang menghubungkan metrik kinerja, proses, praktik, dan orang-orang ke dalam struktur terpadu. Kerangka kerja ini mendukung komunikasi antar variabel rantai pasok dalam segala aspek dan meningkatkan efektivitas manajemen rantai pasok, teknologi, dan kegiatan peningkatan rantai pasok terkait (APICS, 2017).

## SCOR Process



Gambar 2. 2 SCOR Process

Suatu proses adalah aktivitas khusus yang dilakukan untuk memenuhi hasil yang ditentukan sebelumnya. Proses dalam SCOR telah diidentifikasi sebagai proses khusus yang perlu dijalankan oleh rantai pasokan untuk mendukung tujuan utamanya untuk memenuhi kebutuhan pesanan pelanggan. Untuk setiap proses khusus, SCOR hanya memiliki satu representasi. SCOR memiliki 6 proses pokok (level-1 proses), yaitu:

1. *Plan*

Proses Perencanaan menggambarkan kegiatan yang terkait dengan pengembangan rencana untuk mengoperasikan rantai pasokan. Proses perencanaan meliputi pengumpulan persyaratan, pengumpulan informasi tentang sumber daya yang tersedia, menyeimbangkan persyaratan dan sumber daya untuk menentukan kemampuan yang direncanakan dan kesenjangan dalam permintaan atau sumber daya dan mengidentifikasi tindakan untuk memperbaiki kesenjangan ini.

2. *Source*

Proses *source* menggambarkan pemesanan (atau penjadwalan pengiriman) dan penerimaan barang dan jasa. Proses *source* mewujudkan penerbitan pesanan pembelian atau pengiriman penjadwalan, penerimaan, validasi, dan penyimpanan

barang, serta penerimaan faktur dari pemasok. Dengan pengecualian untuk *sourcing Engineer-to-Order* barang atau jasa, semua identifikasi pemasok, kualifikasi dan proses negosiasi kontrak tidak dijelaskan menggunakan elemen proses *source*.

3. *Make*

Proses *make* menggambarkan aktivitas yang terkait dengan konversi materi atau pembuatan konten untuk layanan. Konversi bahan digunakan pada produksi atau pembuatan saat *make* mewakili semua jenis konversi materi perakitan, Pemrosesan kimia, pemeliharaan, perbaikan, *overhaul*, daur ulang, perbaikan, remanufaktur dan nama-nama umum lainnya untuk proses konversi bahan. Sebagai pedoman umum proses ini diakui oleh fakta bahwa 1 atau lebih nomor item masuk dan 1 atau lebih nomor item berbeda keluar dari proses ini.

4. *Deliver*

Proses *deliver* menggambarkan aktivitas yang terkait dengan penciptaan, pemeliharaan, dan pemenuhan pesanan pelanggan. Proses pengiriman mewujudkan penerimaan, validasi dan pembuatan pesanan pelanggan, penjadwalan pengiriman pesanan, pengambilan, pengemasan dan pengiriman dan penagihan pelanggan. Proses *deliver* retail memberikan pandangan yang disederhanakan dari proses *source* and *deliver* yang dioperasikan dalam operasi ritel *Make-to-Stock*.

5. *Return*

Proses pengembalian menggambarkan aktivitas yang terkait dengan arus balik barang. Proses pengembalian mewujudkan identifikasi kebutuhan untuk pengembalian barang, pengambilan keputusan disposisi, penjadwalan pengembalian dan pengiriman dan penerimaan barang yang dikembalikan. Proses perbaikan, daur ulang, perbaikan, dan pembuatan ulang tidak dijelaskan dengan menggunakan elemen proses pengembalian.

6. *Enable*

Proses *enable* menggambarkan aktivitas yang terkait dengan manajemen rantai pasokan. Memungkinkan proses termasuk manajemen aturan bisnis, manajemen kinerja, manajemen data, manajemen sumber daya, manajemen fasilitas, manajemen

kontrak, manajemen jaringan rantai pasokan, mengelola kepatuhan terhadap peraturan, manajemen risiko, dan pengadaan rantai pasokan.

### 2.3.5 Performance SCOR 12.0

Bagian kinerja SCOR berfokus pada pengukuran dan penilaian hasil pelaksanaan proses rantai pasok. Pendekatan untuk memahami, mengevaluasi, dan mengidentifikasi kinerja rantai pasokan terdiri dari tiga elemen: Atribut kinerja, metrik, dan proses/praktek. elemen, yang berbeda dari level dalam hierarki proses dan metrik, menjelaskan berbagai aspek atau dimensi kinerja. *Reliability, responsiveness, and agility* berfokus pada pelanggan. *Cost* dan *asset management efficiency* dianggap sebagai fokus internal. Semua metrik SCOR dikelompokkan dalam salah satu atribut kinerja (APICS, 2017).

Tabel 2. 3 Performance Attribut

| Performance Attribute                | Definition  |
|--------------------------------------|---|
| Reliability                          | The ability to perform tasks as expected. Reliability focuses on the predictability of the outcome of a process. Typical metrics for the reliability attribute include: On-time, the right quantity, the right quality.   |
| Responsiveness                       | The speed at which tasks are performed. The speed at which a supply chain provides products to the customer. Examples include cycle-time metrics.   |
| Agility                              | The ability to respond to external influences, the ability to respond to marketplace changes to gain or maintain competitive advantage. SCOR Agility metrics include Adaptability and Overall Value at Risk               |
| Costs                                | The cost of operating the supply chain processes. This includes labor costs, material costs, and management and transportation costs. A typical cost metric is Cost of Goods Sold.  |
| Asset Management Efficiency (Assets) | The ability to efficiently utilize assets. Asset management strategies in a supply chain include inventory reduction and in-sourcing vs. outsourcing. Metrics include: Inventory days of supply and capacity utilization. |

Activate Wi

1. *Reliability*: Kemampuan untuk melakukan tugas seperti yang diharapkan. Berfokus pada prediktabilitas hasil suatu proses. Metrik umum untuk atribut fokus meliputi tepat waktu, jumlah yang tepat, kualitas yang tepat.
2. *Responsiveness*: Kecepatan di mana tugas dilakukan. Kecepatan rantai pasok menyediakan produk kepada pelanggan. Contohnya termasuk metrik siklus waktu.

3. *Agility*: Kemampuan untuk merespons pengaruh eksternal, kemampuan untuk menanggapi perubahan pasar untuk mendapatkan atau mempertahankan keunggulan kompetitif. Metrik *agility* SCOR mencakup kemampuan beradaptasi dan nilai keseluruhan yang beresiko.
4. *Costs*: Biaya operasi proses rantai pasokan. Ini termasuk biaya tenaga kerja, biaya material, dan biaya manajemen dan transportasi. Metrik biaya seperti harga pokok penjualan.
5. *Asset management efficiency*: Kemampuan untuk memanfaatkan aset secara efisien. Strategi manajemen aset dalam rantai pasokan meliputi pengurangan inventaris dan *in-sourcing vs outsourcing*. Metrik meliputi hari inventaris penggunaan dan pemanfaatan kapasitas.

Setiap Atribut Kinerja memiliki satu atau lebih metrik strategi level-1. Metrik level-1 ini adalah perhitungan yang digunakan organisasi untuk mengukur seberapa suksesnya mencapai posisi yang diinginkan dalam ruang pasar yang kompetitif.

Tabel 2. 4 *Level-1 Strategic Metric*

| Performance Attribute       | Level-1 Strategic Metric   |
|-----------------------------|--|
| Reliability                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfect Order Fulfillment (RL.1.1)</li> </ul>   |
| Responsiveness              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Order Fulfillment Cycle Time (RS.1.1)</li> </ul>  |
| Agility                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Upside Supply Chain Adaptability (AG.1.1)</li> <li>• Downside Supply Chain Adaptability (AG.1.2)</li> <li>• Overall Value at Risk (AG.1.3)</li> </ul> |
| Cost                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Total Supply Chain Management Costs (CO.1.1)</li> <li>• Cost of Goods Sold (COGS) (CO.1.2)</li> </ul>   |
| Asset Management Efficiency | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cash-to-Cash Cycle Time (AM.1.1)</li> <li>• Return on Supply Chain Fixed Assets (AM.1.2)</li> <li>• Return on Working Capital (AM.1.3)</li> </ul>     |

### 2.3.6 *Snorm de Boer*

Berbagai cara pengukuran kinerja yang dilakukan oleh perusahaan. Tingkat pemenuhan performa dapat didefinisikan oleh normalisasi dari indikator yang sudah ditentukan . setiap

indikator memiliki bobot yang berbeda dengan skala ukuran yang berbeda juga. Oleh karena itu, diperlukan penyamaan parameter dengan cara normalisasi (Ardhanaputra et al., 2019). Normalisasi *snorm de boer* berfungsi menyalamakan indikator dengan skala yang sudah ditentukan. Dengan rumus berikut:

$$S_{\text{norm}} (\text{skor}) = \frac{(S_i - S_{\text{min}})}{(S_{\text{max}} - S_{\text{min}})} \times 100 \quad \text{atau} \quad \frac{(S_i - S_{\text{min}})}{(S_{\text{max}} - S_{\text{min}})} = \frac{\text{skor} - 0}{100 - 0} \times 100$$

Di mana:

$S_i$  = Nilai indikator aktual yang berhasil dicapai.

$S_{\text{min}}$  = Nilai pencapaian performansi terburuk dari indikator kinerja.

$S_{\text{max}}$  = Nilai pencapaian performansi terbaik dari indikator kinerja.

Pada pengukuran diatas, setiap bobot indikator dikonversikan ke dalam interval nilai tertentu yaitu 0 sampai 100. Nol (0) diartikan paling buruk dan seratus (100) diartikan paling baik. Dengan demikian parameter dari setiap indikator adalah sama, setelah itu didapatkan suatu hasil yang dapat dianalisa.

Nilai indikator kategori indikator kerja :

Tabel 2.5 Tabel indikator kategori kerja

|       |                  |
|-------|------------------|
| < 40  | <i>Poor</i>      |
| 40-50 | <i>Marginal</i>  |
| 50-70 | <i>Average</i>   |
| 70-90 | <i>Good</i>      |
| > 90  | <i>Excellent</i> |

Indikator kategori kerja *poor* dan *marginal* memberikan informasi bahwa kinerja jelek sehingga diperlukan penanganan cepat atau evaluasi cepat untuk segera melakukan perubahan pada kinerja. Kategori *average* memberikan informasi bahwa kinerja sudah hampir bagus, hanya saja perlu memperhatikan bagian-bagian yang dirasa kurang optimal dan melakukan

penangan terhadap bagian tersebut serta mempertahankan bagian yang sudah bagus. Kategori *good* dan *excellent* menunjukkan kinerja yang bagus perlu dilakukan pengembangan agar lebih optimal lagi dan tentu dipertahankan.